



ESCUELA DE POSGRADO

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE PROYECTOS PRODUCTIVOS
DESARROLLADOS EN LAS COMUNIDADES CAMPESINAS DE
FUERZA Y PODER DE LLIPTA Y ACOPALCA PARA LA DEFINICIÓN
DE CRITERIOS ORIENTADORES DE INVERSIÓN SOCIAL**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN GERENCIA SOCIAL**

Autor: MANUEL SANTA MARIA RIZO PATRON

Asesor: AMELIA FORT CARRILLO

**Jurados: MARCELA CHUECA MÁRQUEZ
JORGE VARGAS TORRES**

LIMA, MAYO 2015

ÍNDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO	4
II.	INTRODUCCION	5
1.	PLANTEAMIENTO	5
1.1.	Antecedentes y descripción de la problemática	6
1.2.	Pregunta general de investigación	10
1.3.	Preguntas específicas de investigación	11
2.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
3.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	13
III.	MARCO TEÓRICO	18
1.	DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL	18
2.	DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	26
3.	DISCUSIÓN TEÓRICA	31
IV.	DISEÑO METODOLÓGICO	39
1.	VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	39
2.	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	41
3.	DEFINICIÓN DE VARIABLES E INDICADORES	41
4.	TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	43
4.1.	Fuentes de recolección	43
4.2.	Técnicas de recolección	44
4.3.	Dimensiones del estudio	45
5.	PROCESO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	48
5.1.	Validación de instrumentos	48
5.2.	Prueba piloto	48
5.3.	Metodología de recolección	50
V.	HALLAZGOS	52
1.	CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LOS OPERADORES	52
1.1.	Capacidad de gestión técnica del operador	52
1.2.	Capacidad de gestión administrativo-financiera del operador	53
1.3.	Capacidad de gestión del cambio por parte del operador	53
1.4.	Capacidad de gestión social del operador	54
2.	FACTORES EXTERNOS INFLUYENTES EN EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS	54
2.1.	Grado de influencia del escenario político local sobre el desarrollo del proyecto	54
2.2.	Nivel de afectación del proyecto producto de la injerencia de actores externos	55
2.3.	Grado de incorporación de antecedentes en el diseño y ejecución del proyecto	56
3.	COMPROMISO DE LOS ACTORES	56

3.1.	Nivel de afectación del proyecto producto de la actitud de actores clave	56
3.2.	Nivel de liderazgo de la directiva comunal durante el desarrollo de los proyectos	58
3.3.	Nivel de afectación del proyecto producto del nivel de liderazgo de la directiva comunal ...	58
VI.	CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....	59
1.	COMUNIDAD DE SHILLA	59
2.	COMUNIDAD DE ACOPALCA.....	61
VII.	BIBLIOGRAFÍA	67

ANEXOS:

ANEXO 1	MATRIZ COLUMNA VERTEBRAL INVERTIDA
ANEXO 2	GUÍA PARA ENTREVISTA CON DIRIGENTE COMUNAL
ANEXO 3	GUÍA PARA ENTREVISTA CON COMUNERO
ANEXO 4	GUÍA PARA ENTREVISTA CON PERSONAL DEL OPERADOR
ANEXO 5	GUÍA PARA ENTREVISTA CON MONITOR
ANEXO 6	GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL
ANEXO 7	RESULTADOS DE LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

I. RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo planteado para el desarrollo de la presente tesis fue el de esbozar criterios orientadores de inversión social productiva en espacios comunales alto andinos. Para ello se buscó esclarecer los motivos por los que dos proyectos de crianza de truchas con características similares, financiados por el Fondo Minero Antamina y ejecutados en comunidades campesinas altoandinas de la región Ancash, obtuvieron resultados disímiles.

Las preguntas planteadas para orientar la investigación se encuentran referidas al análisis de tres factores clave: Capacidad de gestión de los operadores, nivel de compromiso de los actores clave y factores externos previamente identificados. El trabajo desarrollado es de tipo cualitativo, siguiendo la metodología de un estudio de caso. La investigación estuvo basada principalmente en la recopilación y análisis de información disponible en la documentación producida por las instituciones partícipes de los proyectos y en entrevistas semi estructuradas hechas a ciertos actores clave, tales como el monitor de los proyectos, personal del operador, dirigentes comunales y una muestra no probabilística de comuneros de ambas comunidades.

La investigación permitió fundamentar los resultados de los proyectos estudiados en tanto fueran catalogados como éxito o fracaso, habiendo identificado y caracterizado los factores principales que determinaron dichos resultados. A partir de ello, se propusieron, como corolario del trabajo, algunos elementos esenciales para el éxito de un proyecto social, como: La verificación exhaustiva de la validación del diseño, la identificación y caracterización de los cambios previsibles en el horizonte de ejecución, la evaluación de las instituciones involucradas en el proyecto en función al rol que asumirán, la evaluación del personal participante en función al perfil del puesto que ocupará, la identificación de los antecedentes existentes en las relaciones entre las instituciones financiadoras, ejecutoras y los grupos beneficiarios, la determinación del nivel de liderazgo de los actores clave en relación con el rol que se espera cumplan en el proyecto, la búsqueda de incorporar beneficios para varios grupos objetivo que comparten el escenario de intervención y el diseño de estrategias que permitan contrarrestar posiciones asistencialistas en el grupo objetivo.

II. INTRODUCCION

1. PLANTEAMIENTO

Si bien el accionar de empresas extractivas en el ámbito rural de nuestro país ha sido particularmente controversial en la última década, es innegable que la minería constituye hoy una actividad económica indispensable en el esquema económico financiero nacional, básicamente porque genera los mayores aportes al fisco, un gran movimiento económico en sectores relacionados y, ya sea de manera directa o indirecta, crecimiento en todos los niveles socioeconómicos.

La controversia referida está asociada a muchos factores, pero podemos priorizar entre ellos los siguientes: debilidades en el relacionamiento entre estas empresas y las comunidades asentadas en sus áreas de influencia, el accionar de actores con intereses políticos propios u otros no necesariamente ligados al desarrollo de estas poblaciones, una muy limitada presencia del Estado en estos ámbitos, una crisis de valores bastante generalizada en nuestro país, así como la existencia, con anuencia de autoridades y población civil, de empresas mineras informales e ilegales ocasionando graves daños al ambiente, eludiendo el pago de impuestos, no invirtiendo en responsabilidad social, contratando mano de obra bajo condiciones deplorables, etc.

Como se mencionó, la minería ha generado ingentes ingresos al erario nacional, que permiten al gobierno nacional, así como a los gobiernos regionales y locales, beneficiados por el canon minero, llevar a cabo inversiones que en décadas anteriores eran impensables. Estas inversiones se ven complementadas con aquellas emprendidas directamente por las empresas mineras en aras de contribuir al desarrollo sostenible de sus comunidades vecinas y en su afán de lograr la licencia social necesaria para asegurar su operación.

Ahora bien, pese a que existen ONGs y empresas consultoras especialistas en diseñar y ejecutar este tipo de inversiones, tanto los gobiernos como las mineras no siempre son exitosos en conducirlas. Los primeros adolecen de falta de capacidad técnica y administrativa y enfrentan serios problemas de corrupción, mientras que los emprendimientos de las segundas suelen verse afectados por las relaciones pre existentes con las poblaciones beneficiarias, además de que lógicamente el foco de su actividad y experiencia no está precisamente en los proyectos sociales.

Por otro lado, es necesario tener presente que pese a la relativa bonanza que viene atravesando el país y a la gran inversión que las mineras llevan a zonas deprimidas, las brechas socio económicas son aun significativas y las poblaciones asentadas en estas zonas aun sufren de enormes carencias. Es claro que esta bonanza es pasajera, dado que los recursos que la generan no son renovables, siendo necesario emplearlos para promover el desarrollo de otras actividades que sí lo sean.

Esta problemática es extensa y no constituye el foco de esta investigación, sin embargo, los párrafos precedentes permiten capturar una idea que sí la orienta: Es urgente optimizar el uso de recursos destinados a proyectos de inversión social. Esta optimización involucra eficiencia y eficacia, es decir, lograr los resultados esperados empleando la menor cantidad de recursos posible. Considerando las características sociales de los escenarios donde estos proyectos tienen lugar, junto con las limitaciones ya mencionadas y el conocimiento de experiencias fallidas, hacen de éste un reto complejo y prioritario, a cuya atención el presente trabajo pretende contribuir.

1.1. Antecedentes y descripción de la problemática

En el marco del Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo, el Fondo Minero Antamina (FMA), financió la ejecución de dos proyectos de crianza de truchas, los cuales habían resultado ganadores del primer fondo concursable de proyectos productivos organizado en el 2008 por dicha entidad y que tuvieron lugar en las siguientes comunidades de Ancash:

- Comunidad Campesina Fuerza y Poder de Llipta, en el distrito de Shilla, provincia de Carhuaz.¹
- Comunidad Campesina San Bartolomé de Acopalca, en el distrito de Huari, provincia del mismo nombre.

La información más relevante acerca de estos proyectos se presenta a continuación.

Tabla N°01
Resumen comparativo del desempeño de ambos proyectos

ITEM	COMUNIDAD DE SHILLA	COMUNIDAD DE ACOPALCA
Nombre	Instalación de sala de incubación y producción de 20 TN/año de carne de trucha	Desarrollo de la pesquería continental en la provincia de Huari
Objetivo	Incremento de los ingresos económicos y empleos de los comuneros de la comunidad de Shilla a través de la producción y comercialización de truchas	Incremento de los ingresos económicos y empleos de los comuneros de la comunidad de Acopalca a través de la producción y comercialización de truchas
Ente Ejecutor	Municipalidad Distrital de Shilla	CARITAS Huari
Inicio	01/03/2008	01/03/2008
Fin	31/12/2010	30/01/2011
Presupuesto aprobado S/.	300,345.15	420,065.65
Presupuesto ejecutado S/.	300,345.15	420,065.65
Componentes	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de una sala de incubación de ovas embrionadas de trucha • Reforzamiento operativo de la Piscigranja Auquiscocha haciendo uso de la capacidad instalada existente. • Desarrollar capacidades en los beneficiarios en el manejo productivo de la trucha. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar y capacitar a 194 familias en el incremento de la producción de carne de trucha durante 30 meses. • Capacitar a 6 familias en la promoción del consumo de trucha mediante la implementación de restaurantes. • Organizar y formalizar a los 200 productores mediante una asociación. • Organizar para la concertación y participación en el desarrollo de sus distritos.

¹ A lo largo del documento se emplea el término “Comunidad de Shilla” indistintamente para denominar a la Comunidad Campesina Fuerza y Poder de Llipta, en tanto ésta es la forma más frecuente con la que es referida localmente.

Contexto	<ul style="list-style-type: none"> • La comunidad poseía una piscigranja con una capacidad instalada de 20 TN/Año que operaba al 20% de su capacidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • La comunidad poseía una piscigranja desde hace 25 años, la cual había sido administrada por diversas entidades sin mayores resultados.
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Se buscó el cofinanciamiento para la construcción de una sala de incubación logrando el autoabastecimiento y reducción de costos. • Se proyectó alcanzar la capacidad máxima instalada de la piscigranja a partir del 2do año, destinando un 95% a la venta y el 5% al autoconsumo. • La comercialización estuvo a cargo de dos empresas externas. • De los 60 comuneros que participaron en las capacitaciones sólo 20 (el 33.33%) desarrolló capacidades para el manejo productivo de la trucha. • La comunidad exigió al ente ejecutor la administración de la piscigranja, generando un conflicto social que se radicalizó con el corte de agua por parte de los comuneros a la piscigranja. • Los comuneros exigieron la transferencia de la administración a la brevedad posible, sin tomar en cuenta las recomendaciones técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se consiguió el desarrollo de mejor tecnología para el proceso productivo e inserción a mercados de venta más competitivos • Se aplicó un programa de asistencia técnica y capacitación a los comuneros • Se brindaron los recursos, insumos y equipos en forma racional. • Se promovió el consumo local, mediante la construcción de restaurantes. • Se logró el crecimiento del mercado local de truchas. • Las familias recibieron parte de la producción para su comercio individual. • Se incrementó el turismo vivencial. • Se realizó el traspaso de la administración de la piscigranja a la comunidad, en forma ordenada y sin contratiempos.
Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Se construyó e implementó la sala de incubación. Asimismo se implementó la piscigranja para el proceso al final del segundo trimestre de ejecución, cumpliendo ambas metas al 100%. • De los 60 comuneros a los que se capacitó, solo el 33.33% (20 comuneros), desarrollaron capacidades para el manejo productivo de la trucha. • Se proveyó de alimento balanceado de tipo inicio y crecimiento de acuerdo a lo proyectado y de tipo engorde, hasta un 93.23% de lo proyectado. • Se produjo y comercializó únicamente 16.521 TN de trucha, siendo la meta de 36.247 TN, con lo que se alcanzó apenas el 45.58% de lo proyectado. • Se proyectaron 468 visitas de asistencia técnica especializada. Se realizaron 444, con lo que se alcanzó el 94.87% de lo proyectado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se incrementó la producción de trucha a 108 TN/Año. • Participaron 165 familias en la producción de truchas, lo cual corresponde al 85% de la meta programada. • La comunidad cuenta con los fondos suficientes para capital de trabajo, pago del personal y asistencia técnica. • El número de familias que implementan y operan restaurantes campestres es de 6, cumpliendo el 100% de la meta. • Se implementaron 6 restaurantes campestres, cumpliendo el 100% de la meta trazada. • Se formalizó la asociación de productores. • Asociación acreditada para la concertación y desarrollo distrital. Participaron un total de 12 organizaciones y se presentaron 6 propuestas, llegando al 100% de la meta establecida.
Beneficiarios	325 familias (población comunal al inicio del proyecto)	200 familias (población comunal al inicio del proyecto)

Fuente: Swisscontact. Informe de Cierre de Proyectos del Fondo Concursable 2007 – Elaboración propia

Podemos notar, en primer lugar, algunas características comunes a estos proyectos:

- Ambos son proyectos productivos, dedicados a desarrollar la crianza de truchas con fines comerciales bajo el mismo sistema: pozas de crianza.
- Al inicio de los proyectos se contaba con algunos antecedentes acerca de intentos fallidos de lograr el pleno desarrollo de esta actividad en ambos escenarios, producto de la intervención de entidades cooperantes, lo que incluía infraestructura productiva ya instalada y cierta experiencia. En Acopalca se había iniciado la crianza de truchas en el año 1970, empujado por la prelatura de Huari y Caritas, quien se encargó de la gestión del mismo en el periodo 1974-2010. En Shilla también se había dado inicio a la crianza de truchas en el año 2000, gestionado por la Municipalidad distrital, mediante financiamiento externo para la construcción de infraestructura productiva.
- Ambos proyectos fueron financiados por la misma entidad, el FMA y nacen a través de un concurso de proyectos productivos convocado por esta institución en el año 2007, resultando ganadores en dicho proceso, junto con otros 54 proyectos. Este hecho implica que las propuestas técnico económicas hayan sido estructuradas bajo un mismo esquema y revisadas y aprobadas por el mismo personal, inclusive el personal dedicado al seguimiento del desarrollo de estos proyectos es el mismo para ambos casos.
- Ambos proyectos son ejecutados en comunidades campesinas alto andinas de la región Ancash, que aunque pertenecen a provincias distintas, muestran claras similitudes geográficas, socioeconómicas y culturales.

Swisscontact es la entidad contratada por el Fondo Minero Antamina para llevar a cabo el monitoreo de la ejecución de los proyectos. El informe emitido por Swisscontact citado previamente muestra el balance final de ambos proyectos expresado en función de los resultados de los indicadores de evaluación y su plazo de ejecución.

Según dicho documento, a pesar que en un inicio se aparentaba un más rápido crecimiento en Shilla, éste se detuvo a partir del 3er trimestre, alcanzándose finalmente mejores resultados en Acopalca. El avance operativo habría alcanzado un 96% de cumplimiento en el caso de Acopalca y menor a 70% en el de Shilla. En cuanto al nivel de ejecución presupuestal y desempeño financiero, el proyecto de Acopalca logró un 100%, mientras que el de Shilla fue calificado con un 80%.

1.2. Pregunta general de investigación

El hecho de que estos proyectos muestren ciertas similitudes, genera interrogantes con respecto a las razones por las que pese a ello, se obtuvieron resultados tan disímiles a su culminación:

- El proyecto ejecutado en la comunidad de Acopalca puede ser catalogado como exitoso, pues ha alcanzado a cubrir la mayor parte de sus metas, habiendo generado una actividad económica sostenible y rentable para la comunidad mediante el incremento sostenido de la producción y comercialización de trucha, así como la participación conjunta de la comunidad en el desarrollo del mismo. Actualmente y pese a que el proyecto culminó tiempo atrás, la comunidad continúa desarrollando el negocio, habiendo contratado para ello al jefe de proyecto y habiendo reinvertido parte importante de las ganancias, permitiéndole contar con los fondos suficientes para capital de trabajo y el pago respectivo a sus trabajadores. Adicionalmente, han logrado captar como clientes a la empresa Sodexo, proveedora del servicio de alimentación en las instalaciones de Antamina, la cual resulta ser sumamente exigente en la calidad del producto ofrecido.
- Por otro lado, el proyecto desarrollado en Shilla, se puede catalogar como un proyecto fracasado, ya que pese a todos los esfuerzos desplegados por los representantes de la entidad ejecutora y de la entidad financiadora por sensibilizar a población y directiva sobre la necesidad de emprender esfuerzos para dar continuidad a la inversión realizada, surgieron graves conflictos por la administración de la piscigranja, producto de intereses sobre los ingresos obtenidos a través de las ventas realizadas. Éstos amenazaron seriamente la sostenibilidad de la intervención y se manifestaron en protestas radicales contra el ente ejecutor e incluso el financiador (como el corte de agua de la piscigranja, llevado a cabo por algunos comuneros de la zona).

En base a esto podemos determinar que la pregunta general de investigación que orienta la tesis sería:

¿Cuáles son los principales motivos que determinaron que dos proyectos de crianza de truchas similares, ejecutados en las comunidades campesinas de Acopalca y Shilla, obtuvieran resultados disímiles?

1.3. Preguntas específicas de investigación

A partir de esta interrogante se desprenden otras preguntas específicas que permiten delimitar el trabajo, sin descartar que puedan surgir nuevas preguntas durante el desarrollo del mismo. Además, el haber participado en el proceso de desarrollo de ambos proyectos, ha permitido el poder esbozar algunas hipótesis sobre algunos factores que pueden haber influenciado en el éxito o fracaso de los mismos, por lo que, el analizar esta experiencia, podría resultar útil para futuras intervenciones de carácter similar.

De este modo, los factores previamente identificados y que serán materia de investigación a lo largo del trabajo de tesis son básicamente, los siguientes:

- La capacidad de gestión de los operadores.
- El nivel de compromiso de los actores clave.
- Factores externos previamente identificados.

Las preguntas específicas de investigación que nos servirán para obtener la información respecto a estos factores, son:

- 1° ¿Cuál es la capacidad de gestión demostrada por los operadores en el desarrollo de los proyectos evaluados?
- 2° ¿Cuál fue el nivel de compromiso mostrado por los actores claves frente al desarrollo de los proyectos?
- 3° ¿Qué hechos que influyeron en el desarrollo de los proyectos caracterizaron el escenario externo durante su ejecución?

Estas preguntas fueron planteadas, tras un análisis preliminar, que permitió identificar indicios de una relación de causalidad entre los elementos comunes de caracterización y la disimilitud entre los resultados de ambos proyectos.

La sostenibilidad de estas tres preguntas se encuentra plenamente sustentada:

- La primera pregunta se fundamenta en la existencia de dos operadores de naturaleza distinta: *una municipalidad y una ONG*.
- La segunda tiene relación con la distinta actitud hacia los proyectos que mostraron los comuneros beneficiados, así como los dirigentes involucrados en la ejecución.
- La última pregunta es formulada a raíz de la existencia de evidencias relativas respecto a la intromisión imprevista en uno de los proyectos de un actor externo con una agenda e intereses propios, y también a las distorsiones generadas por el proceso electoral municipal coincidente con los últimos meses de ejecución del proyecto.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general es establecer los motivos principales por los que dos proyectos de crianza de truchas, con características similares, ejecutados en las comunidades campesinas de Acopalca y Shilla obtuvieron resultados disímiles. Para ello se lleva a cabo un análisis comparativo de ambos proyectos, que recurre a la revisión documental y entrevistas a actores clave. Este ejercicio permite esbozar criterios orientadores para proyectos productivos desarrollados en espacios comunales alto andinos y contribuir así a optimizar los esfuerzos de inversión social.

Objetivos específicos

- A) Determinar la capacidad de gestión demostrada por los operadores en el desarrollo de los proyectos evaluados.
- B) Establecer el nivel de compromiso mostrado por los actores claves frente al desarrollo de cada uno de los proyectos.

- C) Describir los principales hechos externos que influyeron en el desarrollo de los proyectos durante su ejecución.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Con respecto a la justificación de la investigación, podemos señalar lo siguiente:

- Durante la historia del empleo de los fondos provenientes de la minería en el Perú en proyectos sociales y productivos, se han cometido una serie de aciertos y desaciertos, los cuales permiten establecer lineamientos específicos para futuras inversiones de igual naturaleza. Es así que el presente trabajo, busca formular criterios orientadores aplicables al diseño, ejecución y evaluación de proyectos productivos ejecutados en comunidades alto andinas, mediante el análisis de las intervenciones realizadas en ambas comunidades mencionadas.
- Los resultados esperados como producto de la investigación constituirán un aporte importante a la Gerencia Social, debido a que buscan, en última instancia, lograr una mayor eficiencia en el gasto social. Si bien los escenarios y proyectos analizados son particulares y específicos, estos representan una realidad común en nuestro país y por ende, de interés para una población significativa.
- Si bien en tanto son productivos, los proyectos analizados buscan alcanzar una rentabilidad económica, sus promotores y financiadores no persiguen el lucro producto de su ejecución, si no que su intervención se fundamenta en el desarrollo del bien común para personas que viven en condiciones de pobreza e inequidad y se justifica en tanto se logre modificarlas. Siendo entonces que el valor en este tipo de proyectos no resulta tan claramente tangible y corresponde más bien a un valor social, construirlo requiere de un proceso en el que se esclarezcan objetivos, metas y expectativas de los grupos de interés.

- A esta peculiaridad podemos agregar otras anotadas por Bernardo Kliksberg², que hacen de estos proyectos materia de una gestión distinta, propia de la Gerencia Social:
 - › Existen factores decisivos en el desarrollo de estos proyectos que no suelen ser tomados en cuenta, o al menos no resultan prioritarios, en la gestión de proyectos, tales como el medio ambiente político, el perfil demográfico de la población, los patrones culturales y el nivel de organización comunitaria existente.
 - › La intervención de múltiples actores de distinta naturaleza implica interdependencias subyacentes que requieren de una particular atención para evitar que devengan en pugnas o enfrentamientos jurisdiccionales. La gestión de estos proyectos incluye por ende el manejo eficaz de presiones de diversa índole.
 - › El monitoreo y evaluación de estos proyectos debe abarcar, además del clásico enfoque de Control de Proyectos que suele desplegarse sobre avance de ejecución de presupuesto, cronograma y avance físico, el grado de cumplimiento sobre resultados e impactos. Ello requiere de herramientas particulares, considerando que estos comprenden con frecuencia aspectos cualitativos.
 - › Al constituir las personas o grupos el medio y fin primario de estos proyectos, se afronta un alto grado de variedad de situaciones y de impredecibilidad. Ello exige de la gestión un estrecho contacto con la realidad que permita una detección y respuesta oportuna a los cambios.
- Por otro lado, Kliksberg identifica un grupo de características particulares requeridas en los gerentes de este tipo de proyectos y que resultan plenamente alineadas a los hallazgos del trabajo de investigación:

“[...] tener orientación hacia el desarrollo de las capacidades de la comunidad, excelentes capacidades de concertación y negociación, aptitudes para la gestión interorganizacional, actitud de aprendizaje permanente de la realidad, manejo de las nuevas fronteras tecnológicas en gerencia, vocación de servicio firme y compromiso a fondo con los objetivos a lograr.”³

² Kliksberg, Bernardo. "Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones claves" en Revista Venezolana de Ciencias Sociales Vol. 1 No.1, Caracas, 2007. Pp. 3-5,

³ Ídem, p. 8.

- El material del curso de Diseño y Gestión de Proyectos de Desarrollo postula que la Gerencia Social centra su atención en bienes comunes públicos y semi públicos. Afirma además que en los últimos años el Estado ha venido delegando el papel ejecutor de proyectos sobre estos bienes en manos de la sociedad civil, para migrar hacia un rol más cercano al facilitador. Esta transición resulta bastante compleja y ampliaría el foco que la Gerencia Social pone sobre la participación hacia la definición de su alcance en la toma de decisiones y el grado de responsabilidad compartida y consensuada de los actores en el manejo de los bienes comunes⁴. Los proyectos analizados constituyen escenarios en los que esta transición hacia una mayor participación en la toma de decisiones sobre el aprovechamiento de bienes públicos o semipúblicos debería ocurrir, enmarcándose dentro del alcance de la Gerencia Social.
- Como se verá más adelante y en coincidencia con lo sostenido en el mismo documento⁵, el haber desarrollado o carecido de un discurso orientado a validar las intervenciones en función a una justificación de los cambios propuestos y a las implicancias que éstos traerían en la vida de los actores involucrados, independientemente de la implementación de infraestructura, equipamiento, procesos operativos, conexión al mercado y de la producción prevista, constituyó un factor clave en el éxito o fracaso de las mismas. Los programas o proyectos que demandan este tipo de validación entran en el ámbito de acción de la Gerencia Social.
- La séptima edición del material del Curso de Planificación Estratégica en Gerencia Social, elaborado por Joel Jurado Nájera y publicado en Lima por la Pontificia Universidad Católica del Perú en el 2010, señala ciertas características del gerente social cuya necesidad en el desarrollo de los proyectos analizados resulta evidente a la luz de los hallazgos de la investigación. Estas incluyen el facilitar, promover y acompañar:
 - › La capacidad para convocar y obtener acuerdos entre los actores clave, forjando alianzas estratégicas, asociaciones y fusiones.
 - › La capacidad de lograr una correlación favorable que evite que los actores rivales se neutralicen entre sí.

⁴ Bobadilla, Percy. Material del Curso de Diseño y Gestión de Proyectos de Desarrollo de la Maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, 2011. Pp 17-18.

⁵ Ídem, p. 8.

- › La capacidad de negociación frente a poderes extralocales, a fin de alcanzar el nivel de poder relativo necesario para lograr las metas sociales de la intervención.
 - › La capacidad de desarrollar el capital social mediante la formalización de las reglas de juego que propicien y ordenen la cooperación y el consenso y permitan construir relaciones sociales de confianza.
- Podemos afirmar que la investigación ha permitido evidenciar la carencia de ciertas características en los actores sociales de uno de los proyectos analizados, que de otra forma les hubieran permitido constituirse como protagonistas del cambio. Según Matus, las fuerzas sociales existen en la medida en que representan y organizan una parte de la población en torno a objetivos comunes, presentan una imagen de cohesión, son capaces de actuar en bloque y constituyen un instrumento de acción del hombre colectivo⁶. Los actores presentes en el proyecto de Shilla, no ostentaban un poder relativo derivado de la articulación de los intereses de sus miembros alrededor de determinados objetivos, ni contaban con la representatividad legítima de los segmentos de población que constituyen su basamento social y a partir de ello, con capacidad de negociación con otros actores.
 - Podemos sostener también que los proyectos de Shilla y Acopalca entran en el alcance de la Gerencia Social en tanto las definiciones de las dimensiones de la calidad aplicables al campo social, según lo señalado en el Material del Curso Productividad Social⁷ guían la investigación y en ellas se basan algunos de los postulados y conclusiones. Estas son: a) Rendimiento, que para el campo social se relaciona con la capacidad de un producto o servicio de producir un impacto en los beneficiarios, en este caso estaríamos hablando de una mejora de la calidad de vida de los comuneros a través de un incremento del ingreso; b) Características extras, relacionadas con beneficios indirectos, como el empoderamiento y transferencia de capacidades de gestión de un negocio comunal; c) Confiabilidad, referida a la confianza necesaria en el proyecto y el compromiso requerido con el mismo por parte del grupo beneficiario; d) Conformidad, referida a la legitimación del diseño a través de procesos participativos; e)

⁶ Matus, Carlos. Política, planificación y gobierno. ILPES'OPS. Caracas, 1990. P. 287.

⁷ Soriano, Santiago y Gallego, Mery. Material del Curso de Productividad Social de la Maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, 2011. P 8.

Durabilidad, relacionada con la autosostenibilidad de la actividad promovida y f) Utilidad, relativa al empoderamiento local necesario para asegurar la producción.

- Por otro lado, es un hecho que los recursos de los fondos mineros han constituido un asunto de interés público, habiendo sido incluso su ejecución auditada por el Estado, más allá de que su manejo sea de carácter privado. Su vigencia en la discusión mediática fue ciertamente relevante y la eficiencia en su gasto está relacionada tanto con el desarrollo descentralizado, como con la existencia de conflictos sociales.
- Por último, la investigación planteada no es de carácter netamente teórico, ya que busca contribuir con un producto concreto y de naturaleza aplicativa para proyectos productivos desarrollados en comunidades campesinas, resultando útil, incluso más allá de este contexto.



III. MARCO TEÓRICO

1. DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL

A continuación se detalla información sobre el contexto en el que se desarrollaron los proyectos analizados.

Fondo Minero Antamina:

En el año 2006 y ante el significativo incremento del precio de los minerales, los representantes de las principales compañías mineras de nuestro país firmaron un convenio con el Ministerio de Energía y Minas por el cual se comprometieron a aportar un porcentaje (3.75% en el caso de Compañía Minera Antamina) de sus utilidades anuales para la conformación de fondos privados de inversión social. A partir de este convenio se dio vida al Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo, creado mediante D.S. N° 071-2006-EM.⁸

Este aporte fue de carácter voluntario, extraordinario y temporal y tuvo por finalidad promover el bienestar y desarrollo social y contribuir a la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones, ubicadas principalmente en las zonas donde se realizan actividades mineras; a través de la ejecución de obras, proyectos o programas según el siguiente orden de prioridades: nutrición y alimentación de menores y madres gestantes; educación primaria y programas de apoyo educativo y de capacitación técnica; salud; desarrollo y fortalecimiento de capacidades de gestión pública; promoción de cadenas productivas y/o de proyectos de

⁸ MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS – Comisión Sectorial. “Informe N° 001-2007”. Lima, octubre 2007, p.3. Consulta: 07/01/2011. <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/Informe001.pdf>

desarrollo sostenible; infraestructura básica y obras de impacto local o regional con uso intensivo de mano de obra local.⁹

El convenio constituyó una experiencia sin precedentes en nuestro país y, habiendo culminado ya su vigencia, podemos sostener que se obtuvieron resultados dispares en la ejecución de los fondos conformados. En el camino se cometieron errores y se tuvieron aciertos en todas las ramas de intervención (Educación, Salud, Desarrollo Productivo, etc.) y en todas las regiones en las que se intervino. Sin embargo, se puede considerar que la experiencia ha sido positiva, sobre todo si la contrastamos con el accionar de los gobiernos regionales y municipales, que durante el mismo periodo, han recibido aportes de canon minero mucho mayores a los administrados por estos fondos y su accionar ha sido muy limitado.

Por otro lado, los fondos mineros fueron puestos sobre la mesa de discusión pública, debido a la coyuntura política constituida por las últimas elecciones presidenciales, en contraposición con la opción de gravar con nuevos impuestos a las compañías mineras.

La bonanza minera ha constituido una gran oportunidad para el país, generando una importante cantidad de recursos y sin embargo, persisten elevados niveles de pobreza en las regiones donde la actividad extractiva tiene lugar. Esto plantea la necesidad de emplearlos sin demora en combatir esta situación, pues obviamente la población es testigo de estas disparidades y reacciona ante ellas, pero a la vez de emplearlos bien, considerando que se han emprendido muchos esfuerzos por dinamizar las economías locales, pero pocos han sido exitosos.

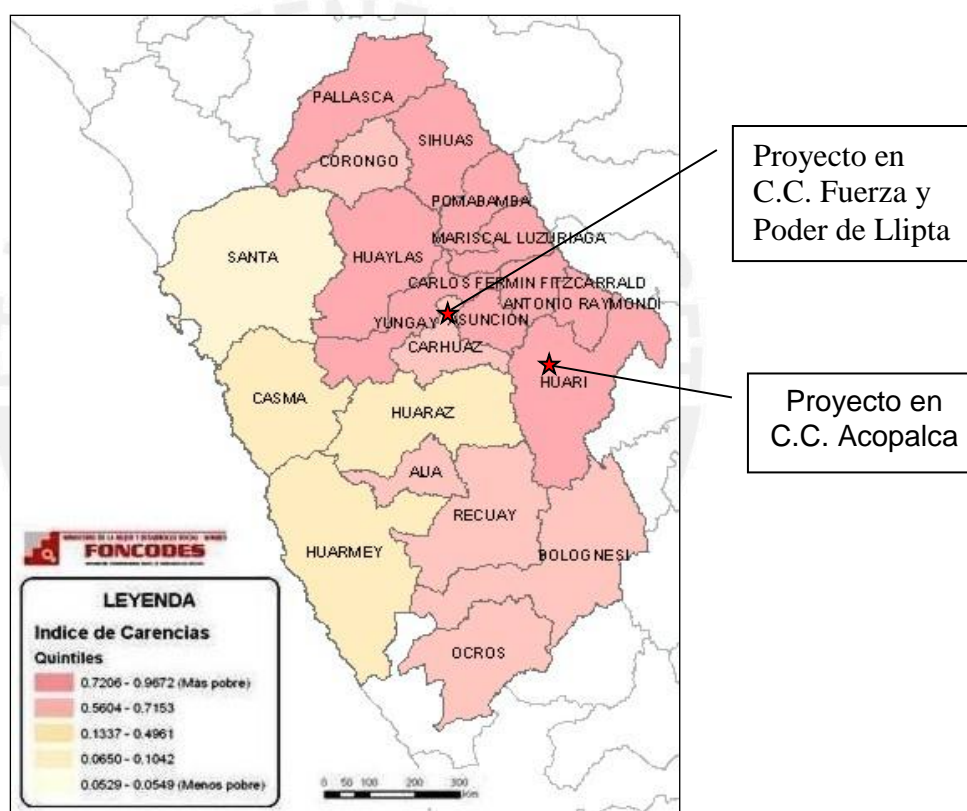
Como se mencionó, en el 2008 el FMA financió la ejecución de dos proyectos de crianza de truchas en las comunidades campesinas de Fuerza y Poder de Llipta y de Acopalca, como parte de la cartera de Desarrollo Productivo y en el marco del 1er concurso de proyectos productivos organizado por esta institución.

⁹ Ibídem

Región Ancash:

La región Ancash, donde se desarrollan ambos proyectos, se encuentra ubicada en la zona centro-occidental del territorio peruano, contando aproximadamente con 1'063,059 habitantes, es decir, posee el 3.9% de la población del Perú, de acuerdo al Censo Nacional de Población y Vivienda INEI – 2007. Tiene una extensión de 35,029 Km², lo que corresponde al 2.3% del territorio nacional.¹⁰

Gráfico N°01
Ubicación de proyectos en Ancash



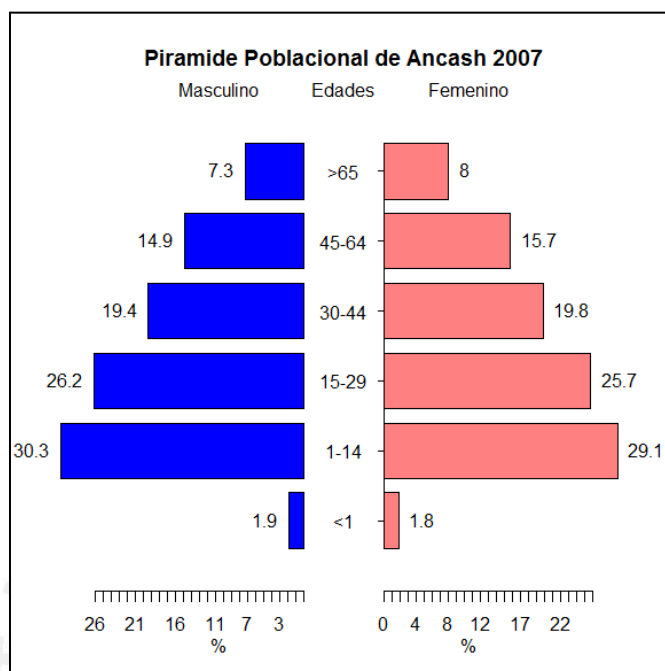
Fuente: Foncodes. Mapa de Pobreza 2006

La distribución de la población de acuerdo al sexo, muestra una población prioritariamente joven en ambos sexos, lo cual se aprecia en la siguiente pirámide poblacional:

¹⁰ SWISSCONTACT – Informe de Evaluación de los Proyectos Mineros del Fondo Antamina – Julio 2008, p.3.
Consulta: 07/01/2011
http://www.fondomineroantamina.org/pdf/estudios/informe_evaluacion_proyectos_estrategicos_anio1.pdf

Gráfico N°02

Pirámide poblacional de la región Ancash



FUENTE: INEI - Censo Nacional de Población y Vivienda 2007

Económicamente la región presenta un crecimiento anual de 15.1% al finalizar el 2007, en todos los sectores económicos. Las exportaciones durante el 2007 alcanzaron un 8.9% más respecto al año anterior. Respecto al canon minero, correspondiente a la distribución de los ingresos y rentas pagado por las empresas mineras, que hace el Estado Peruano, tenemos los siguientes montos asignados a la Región Ancash en el periodo 2003 – 2007¹¹.

Tabla N°02

Canon Minero en el periodo 2002 – 2007

AÑO	2003	2004	2005	2006	2007
Monto de canon (S/.)	55, 096,057	63, 031,580	50, 590,250	348,730,858	1,393',092,213

FUENTE: SWISSCONTACT – Informe de Evaluación de los Proyectos Mineros del Fondo Antamina

¹¹ SWISSCONTACT – Informe de Evaluación de los Proyectos Mineros del Fondo Antamina – Julio 2008, p.4 y 6.
Consulta: 08/10/2013
http://www.fondomineroantamina.org/pdf/estudios/informe_evaluacion_proyectos_estrategicos_anio1.pdf

Cabe anotar que durante el año 2007 la Región Ancash, recibió el 33% del total de Canon Minero. De este canon, se transfirió el 25% (S/. 348'273,053) al Gobierno Regional y el 75% (S/. 1,044'819,160) a los gobiernos provinciales y distritales.

Para complementar esta información, podemos señalar que de acuerdo a información emitida por el Centro de Investigación Empresarial de la Cámara Nacional de Comercio, Producción y Servicios y publicada en la edición del 14 de mayo del diario El Comercio, Ancash recibió S/.6,868 millones entre el 2005 y abril del 2013, lo que la convierte en la región beneficiada con la mayor transferencia.

Respecto a los indicadores de pobreza de la región Ancash y de las provincias y distritos donde tuvieron lugar los proyectos, se cuenta con la siguiente información proveniente de los mapas de pobreza 2005 y 2007 elaborados por Foncodes.

Tabla N°03
Principales indicadores de pobreza en la región Ancash

INDICADORES	REGION ANCASH
Población 2007	1'063,459
Porcentaje de población rural 2007	36%
Quintil del Índice de Carencias 2005	3
% de población 2007 sin agua	20%
% de población 2007 sin desagüe	26%
% de población 2007 sin electricidad	25%
Analfabetismo mujeres 2007	19%
Niños 0 a 12 años 2007	27%
Tasa de desnutrición niños de 6 a 9 años 2007	27%
PNUD-Índice Desarrollo Humano 2007	0.5776

FUENTE: Mapa de pobreza 2005 – 2007 Foncodes

Tabla N°04

Principales indicadores de pobreza en las provincias de Carhuaz y Huari

INDICADORES	PROVINCIA	
	CARHUAZ	HUARI
Población 2007	43,902	62.598
Porcentaje de población rural 2007	66%	64%
Índice de Carencias 2005	0.5606	0.8111
Quintil del Índice 2005	2	1
% de población 2007 sin agua	17	14
% de población 2007 sin desagüe	40	51
% de población 2007 sin electricidad	22	30
Analfabetismo mujeres 2007	41	32
Niños 0 a 12 años 2007	27	30
Tasa de desnutrición niños de 6 a 9 años 2007	43	44
PNUD-Índice Desarrollo Humano 2007	0.5020	0.5293

FUENTE: Mapa de pobreza 2005 – 2007 Foncodes

Tabla N°05

Principales indicadores de pobreza en los distritos de Shilla y Huari

INDICADORES	DISTRITO	
	SHILLA	HUARI
Población 2007	3,280	9,738
Porcentaje de población rural 2007	60%	50%
Índice de Carencias 2005	S/I	S/I
Quintil del Índice 2005	1	2
% de población 2007 sin agua	6	12
% de población 2007 sin desagüe	47	38
% de población 2007 sin electricidad	16	17
Analfabetismo mujeres 2007	61	24
Niños 0 a 12 años 2007	23	27
Tasa de desnutrición niños de 6 a 9 años 2007	49	29
PNUD-Índice Desarrollo Humano 2007	0.4359	0.5569

FUENTE: Mapa de pobreza 2005 – 2007 Foncodes

Las cifras de Foncodes muestran altos niveles de pobreza en las zonas de intervención. De hecho los indicadores de pobreza constituyeron factores tomados en cuenta para definir las áreas de intervención del FMA.

Cabe anotar que, respecto a la distribución del canon minero asignado a los gobiernos provinciales y distritales de la región Ancash, el 45% se asignó a la provincia de Huari y el 3% a la provincia de Carhuaz.

Desde un punto de vista productivo, el Censo Nacional Agropecuario del 2012 nos proporciona la siguiente información a nivel distrital:

Tabla N°06
Principales indicadores agropecuarios en los distritos de Shilla y Huari

INDICADOR	SHILLA	HUARI
N° de productores	2,949	1,924
Superficie agrícola (Ha)	2,542	1,700
Superficie con cultivos transitorios (Ha)	2,116	733
Superficie con cultivos permanentes (Ha)	281	134
Superficie promedio por unidad agropecuaria (Ha)	1.04	10.53
N° de productores con unidades agropecuarias menores a 1 Ha	2,855	1,226
Superficie de unidades agropecuarias de personas naturales (Ha)	2,907	2,031
Superficie de unidades agropecuarias de comunidades campesinas (Ha)	172	18,227
% Superficie cultivada dedicada a autoconsumo	36%	67%
% Superficie cultivada dedicada a venta	49%	24%
Superficie de unidades agropecuarias bajo riego (Ha)	2,883	936
Superficie de unidades agropecuarias en secano (Ha)	197	19,329
N° de productores que gestionaron crédito	74	34
N° de productores que recibieron asistencia, asesoría o capacitación	88	42

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística e Informática. IV Censo Nacional Agropecuario 2012.

Estas cifras parecieran indicar que si bien en ninguno de los distritos la agricultura se muestra como una actividad con un nivel de desarrollo importante, en Acopalca éste es incluso menor, con una muy débil articulación (alto porcentaje del área dedicado a autoconsumo, poco acceso a crédito y a asistencia) y muy limitada infraestructura de riego.

Comunidades de Acopalca y Shilla:

De acuerdo a la información proporcionada por la propuesta técnica económica del proyecto "Desarrollo de la pesquería continental en la provincia de Huari", elaborada por Caritas Huari en el 2007, la Comunidad Campesina de Acopalca cuenta con 1,056 habitantes (alrededor de 200 comuneros inscritos) y está ubicada en el distrito de Huari, provincia del mismo nombre, Ancash. Su territorio va desde los 3,100 hasta altitudes superiores a los 4,500 msnm.

La población de Acopalca es quechua hablante, aunque también se comunica en español. Desarrolla principalmente actividades agropecuarias con bajos niveles productivos, siendo su producción destinada al autoconsumo y al mercado local y, en menor medida, al regional.

Según la data disponible en la propuesta técnico económica del proyecto analizado elaborada por la Municipalidad Distrital de Shilla en el 2007, la Comunidad Campesina Fuerza y Poder de Llipta cuenta con 325 comuneros inscritos y se ubica en el distrito de Shilla, provincia de Carhuaz, Ancash. Su territorio va desde los 3,700 hasta los 4,600 msnm aproximadamente.

2. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

A continuación se definen los conceptos centrales relacionados con el tema de investigación, algunos de ellos de aplicación particular a los proyectos analizados:

- **CANON MINERO:** Es el dinero que los gobiernos regionales y locales reciben como transferencia periódica del Gobierno Nacional, a base de diferentes criterios de distribución, que permite a los gobiernos regionales o locales, que están dentro del área de influencia directa o indirecta de las actividades extractivas de recursos naturales no renovables, participar del Impuesto a la Renta que pagan las empresas mineras, por los beneficios que obtienen de la extracción y comercialización de los recursos minerales. El Canon Minero está constituido por el cincuenta por ciento (50%) del Impuesto a la Renta que pagan al Estado las empresas mineras que realizan de manera efectiva operaciones de extracción y comercialización de recursos naturales minerales.¹²
- **CAPACIDAD GESTION DE CAMBIO:** Se refiere al conjunto de habilidades propias dirigidas a encaminar un proceso de transición a una realidad con nuevas condiciones, de manera ordenada, provechosa y libre de conflictos en un grupo humano.
- **COMUNIDAD CAMPESINA:** Según la Ley N° 24656 promulgada el 13 de abril de 1987, las Comunidades Campesinas son organizaciones de interés público, con existencia legal y personería jurídica, integradas por familias que habitan y controlan determinados territorios, ligadas por vínculos ancestrales, sociales, económicos y culturales, expresados en la propiedad comunal de la tierra, el trabajo comunal, la ayuda mutua, el gobierno democrático y el desarrollo de actividades multisectoriales, cuyos fines se orientan a la realización plena de sus miembros y del país.¹³
- **CONFLICTO SOCIAL:** La Presidencia del Consejo de Ministros del Gobierno Peruano define al conflicto social del modo siguiente:

¹² INSTITUTO DE ESTUDIOS PERUANO. Portal web Municipio al día. Consulta 07/04/2011:

http://www.municipioaldia.com/fpmodhtml.php?fp_mod=consultasfrecuentes&htmloutput=imprimircf&id_consulta=192

¹³ CENTRO PERUANO DE ESTUDIOS SOCIALES. Portal web. Consulta realizada el 07/05/2011.

<http://www.cepes.org.pe/legisla/ley24656.htm>

"Proceso social dinámico en el que dos o más partes o actores interdependientes perciben que sus intereses se contraponen (metas o cosmovisiones incompatibles, escasez de recursos, necesidades básicas insatisfechas, e interferencia de la otra parte para la consecución de sus metas u objetivos), adoptando acciones que pueden constituir una amenaza a la gobernabilidad y/o el orden público"¹⁴.

El conflicto social es un proceso en el que diferentes sectores de la sociedad, el Estado y/o empresas privadas aprecian que sus posiciones, intereses, objetivos, valores, creencias o necesidades son contradictorios, creándose una situación que puede derivar en acciones violentas. Su complejidad está determinada por el número de actores que intervienen, la diversidad cultural, económica, social y política, o las formas o grados de violencia o acciones y reacciones que se pueden presentar.¹⁵

- **GESTION SOCIAL:** El término gestión hace referencia a gestionar o administrar, lo que implica el desarrollo de ciertas acciones específicas encaminadas al logro de objetivos concretos. En el caso de la gestión social estas acciones se orientan a la creación de espacios de interacción social en el cual los actores involucrados puedan definir acciones y tomar decisiones para atender necesidades y resolver problemas sociales¹⁶. Se refiere a la construcción de espacios destinados a la interacción social, llevada a cabo por una comunidad basándose en el aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el diseño y ejecución de proyectos de bienestar social¹⁷.
- **LIDERAZGO:** Es el proceso de influir en las creencias, valores y acciones de los otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos comunes del grupo al cual pertenecen. El Liderazgo es la capacidad de poder tomar la iniciativa en alguna cuestión, gestionar, convocar, promover, motivar, incentivar y evaluar a un grupo o a un equipo, lo que formalmente sería el ejercicio de la actividad ejecutiva de un proyecto de manera eficaz y eficiente, ya sea que éste corresponda al ámbito personal o bien al

¹⁴ PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS Resolución Ministerial N° 161-2011-PCM. Lineamiento y Estrategias para la Gestión de Conflictos sociales. Lima, 2011.

¹⁵ DEFENSORIA DEL PUEBLO. Portal web. Consulta realizada el 08/10/2013.

<http://www.defensoria.gob.pe/temas.php?des=3>

¹⁶ BAUTISTA ASCUE Mariella y Ménard Renée. Manual de Gestión Social, p. 8. Lima: Ministerio de Energía y Minas del Perú –Proyecto PERCAN. 2011.

¹⁷ DEFINICION.DE. Portal web. Consulta 07/04/2011: <http://definicion.de/gestion-social/>

gerencial o institucional de una empresa u organización.¹⁸ Por otro lado, de acuerdo con Stephen Covey, en su libro “Liderazgo basado en principios”, un liderazgo eficaz es aquel basado en un conjunto de principios básicos que son parte de la condición, el conocimiento y la conciencia humanos, tales como la rectitud, la equidad, la justicia, la integridad, la honestidad y la confianza. Estos líderes eficaces, dice Covey, reúnen las siguientes características distintivas: Aprenden continuamente, tienen vocación por servir, irradian energía positiva, creen en los demás, dirigen sus vidas de forma equilibrada, ven la vida como una aventura, son sinérgicos o catalizadores del cambio y se ejercitan para la auto renovación. Finalmente, Covey propone cuatro criterios para evaluar el desempeño efectivo del liderazgo:

- a) Capacidad de identificar y buscar caminos para encontrar respuestas a las necesidades de las otras personas.
 - b) Capacidad de articular en la práctica la misión, visión, valores y estrategias compartidas con las personas que conforman el grupo social en el que se ejerce el liderazgo.
 - c) Capacidad de organizar estructuras y procesos flexibles y dinámicos que posibiliten el cumplimiento de la misión, guiados por la visión y los valores y estrategias definidas de manera compartida.
 - d) Capacidad de conseguir excelentes resultados o productos concretos y de calidad sobre la base del trabajo sinérgico o de unión positiva de esfuerzos.
- **PROYECTO SOSTENIBLE:** Para que un proyecto sea considerado sostenible, debe cumplir con la condición que garantiza que sus objetivos e impactos positivos perduren de forma duradera después de la fecha de su conclusión¹⁹. Por otro lado, la FAO, en el capítulo 5 de su publicación “Formulación y análisis detallado de proyectos”, señala que la sostenibilidad de una inversión se refiere a la capacidad de continuar generando beneficios en el tiempo. Esto a su vez dependería de varios factores, incluyendo la disponibilidad continua de los recursos empleados en el proyecto, la administración y la relación a largo plazo de costos y beneficios. La sostenibilidad es probablemente el aspecto más importante en el diseño y evaluación de proyectos, pero es también el factor

¹⁸ DEFINICION ABC. Portal web. Consulta realizada el 07/05/2011:

<http://www.definicionabc.com/social/liderazgo.php>

¹⁹ UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO e INSTITUTO DE ESTUDIOS SOBRE DESARROLLO Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL. Versión online del Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. Consulta 07/04/2011: <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/213>

que con frecuencia recibe menor atención. Las personas por lo general piensan que la sostenibilidad es equivalente a la rentabilidad, y es cierto que un proyecto concebido para generar ingresos no puede ser sostenible si ese ingreso no sobrepasa los costos de operación. No obstante, la rentabilidad en sí misma no es garantía de sostenibilidad. Un proyecto mal manejado, fracasará sin importar la rentabilidad subyacente de la inversión. Una inversión rentable además fracasará si agota o daña los recursos naturales de los que depende, sean éstos árboles, agua o la materia orgánica presente en los suelos. Existen además, distintos tipos de inversión cuyo propósito principal no es la generación de ingresos, como por ejemplo una escuela local. Si bien la sostenibilidad de este tipo de proyectos no depende de su rentabilidad, otros factores pueden ser importantes, incluyendo la sostenibilidad ambiental y los costos operativos y de mantenimiento.

- **STAKEHOLDER:** Edward Freeman (1983), citado por el IESE Business School de la Universidad de Navarra²⁰, distingue entre una acepción amplia y otra restringida de stakeholder. El sentido restringido se refiere sólo a aquellos grupos y/o individuos sobre los que la organización depende para su supervivencia, mientras que el amplio incluye además grupos y/o individuos que puedan afectar o que son afectados por el logro de los objetivos de la organización. De esta forma, la acepción amplia ha servido como un instrumento para entender el entorno y para desarrollar procesos de planificación estratégica. En el marco de la investigación nos referiremos a este término en su sentido más amplio, aunque aplicado a los proyectos sociales. Considerando esta definición, los actores clave serán aquellos que tienen estrecha vinculación con el proyecto y su accionar tiene incidencia directa en el desarrollo del mismo, ya sea de manera positiva o negativa.
- **ANALISTA DEL PROYECTO:** Persona responsable dentro del equipo de la entidad financiadora de verificar la eficiencia y eficacia de la ejecución del proyecto, mediante la identificación, cuantificación, proyección y análisis de indicadores que muestren el cumplimiento de metas dentro de los plazos establecidos. Asume para ello la revisión de la documentación presentada periódicamente por los operadores y monitores de los proyectos, verificando el fiel cumplimiento de los términos del contrato de donación que

²⁰ IESE BUSINESS SCHOOL – UNIVERSIDAD DE NAVARRA. Portal web. Consulta 07/04/2011:
http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf

los origina y realiza además la gestión oportuna de los recursos económicos necesarios para su ejecución. Debe finalmente alertar a instancias superiores sobre posibles desvíos que se presenten respecto a lo programado, participando en las decisiones que ello conlleve.

- **COORDINADOR DEL PROYECTO:** Para los casos analizados, el cargo de Coordinador es el equivalente al Jefe de Proyecto. Es el principal representante del Operador en relación al proyecto, lidera el equipo técnico y administrativo del proyecto y funge como principal interlocutor para la entidad financiadora, grupo objetivo y demás actores. Es el responsable por la adecuada ejecución del proyecto según lo previsto, planificando, gestionando y controlando los recursos y actividades. Debe presentar periódicamente los informes de ejecución técnica y presupuestal al FMA, así como facilitar y colaborar con la labor de los monitores.
- **MONITOR DEL PROYECTO:** Persona responsable de hacer seguimiento del desarrollo del proyecto, verificando el cumplimiento de actividades y metas, dentro de los plazos establecidos. Es responsable además de reportar periódicamente los hallazgos de esta labor a la entidad financiadora y de alertar sobre cualquier desvío que se presente respecto a lo programado. En el caso de los proyectos analizados el servicio de monitoreo fue tercerizado por la entidad financiadora.
- **OPERADOR DEL PROYECTO:** Entidad responsable del diseño y ejecución del proyecto. Administra los fondos que le son entregados por la entidad financiadora en cumplimiento de lo estipulado en el contrato de donación correspondiente y la propuesta técnico económica del proyecto anexa al mismo. En el caso de los proyectos analizados, los operadores recibieron el financiamiento del Fondo Minero Antamina tras haber ganado un concurso de proyectos productivos auspiciado por esta institución, según se señalara en el acápite *Antecedentes y Descripción de la Problemática*.

3. DISCUSIÓN TEÓRICA

Ha resultado interesante revisar las ideas que algunos autores exponen sobre ciertos conceptos clave de la gestión social que están inmersos en el análisis realizado. Más adelante se presentan comentarios producto del ejercicio de contrastar estas ideas con los hallazgos del trabajo de recopilación de información, para determinar en qué medida soportan las hipótesis de investigación planteadas.

Gran parte del esfuerzo de investigación estuvo dirigida a analizar la actitud y nivel de compromiso mostrado por dirigentes y comuneros durante el desarrollo de los proyectos, asumiendo que ello representa un factor clave para el éxito o fracaso de la intervención y que en la práctica, este compromiso se traduce en cooperación y participación, entre otras formas de expresión. Kouzes y Posner desarrollan ampliamente el concepto de “cooperación”, señalando que su adopción y puesta en práctica en una sociedad implica cierto nivel de comprensión sobre sus ventajas:

“En la cooperación, la gente comprende que tiene éxito cuando otros lo alcanzan y se orienta hacia la ayuda mutua para lograr un desempeño eficiente. Las personas se estimulan mutuamente porque comprenden que las prioridades de los otros los ayudan a alcanzar el éxito. Los objetivos compatibles promueven la confianza”²¹.

Si bien no cabe duda de que la cooperación es un factor relevante y que deben realizarse esfuerzos para promoverla en el marco de un proyecto, es posible que los resultados de este esfuerzo sean limitados, pues el alcanzar una adopción sostenida y productiva por parte de una comunidad pareciera ser un proceso que excede el horizonte de ejecución previsto para la mayoría de iniciativas. Estas iniciativas suelen asumir implícitamente que los grupos objetivo cuentan cierto nivel cooperativo que permita conducir exitosamente sus planteamientos. Nuevamente, Kouzes y Posner proponen una idea general para promover la cooperación:

“Otra estrategia para promover la cooperación es acentuar los resultados a largo plazo; es decir, asegurarse de que a la larga los beneficios de la cooperación mutua sean mayores que las ventajas inmediatas de aprovecharse de la otra parte (o simplemente no cooperar). Los líderes que reúnen a sus poderdantes con una visión común del

²¹ KOUZES Jim y POSNER Barry. El desafío del liderazgo. Buenos Aires: Granica, 1999, p. 245.

futuro tienen muchas más probabilidades de conseguir su cooperación que aquellos que se concentran en las victorias a corto plazo”²².

La cooperación debería promoverse entonces destacando sus beneficios sobre los del individualismo. Debería promoverse además en el seno de una comunidad incluso de manera independiente a un proyecto, buscando que se instaure en ésta de manera permanente y que constituya una suerte de valor transmitido de generación en generación. De ser así, de quién sería esta tarea? Soy de la opinión de que éste hace parte de un conjunto de valores que debemos perseguir como sociedad y requieren de un trabajo de largo aliento, por lo que la intervención del Estado con programas nacionales resulta mandatorio. Mientras tanto, los proyectos deben seguir incorporando estrategias para afrontar la problemática si desean alcanzar sus objetivos.

Si bien al hablar en términos generales sobre un proyecto, la cooperación y participación podrían tomarse como conceptos similares, al analizarlos un poco más a detalle, es posible notar que lo que normalmente se busca es que ambos estén presentes en el grupo objetivo; aunque detrás de la idea de participación suele haber un matiz adicional, que implica un involucramiento activo e interesado. Las razones de esta búsqueda de participación o de que muchos proyectos asuman que ésta pre existe en las comunidades objetivo, son bastante evidentes. Tanaka señala al respecto:

“Los enfoques participativos les permiten a los gobiernos: Recoger información más precisa y representativa de las necesidades, prioridades y capacidades de la gente de las comunidades, y del impacto de los programas e iniciativas gubernamentales, adaptar programas para que se adecúen a las condiciones de las localidades, de modo que los recursos escasos puedan ser empleados más eficazmente, proveer servicios de mayor calidad y que se ajusten a las demandas de la población, movilizar los recursos locales para aumentar y hasta sustituir los escasos recursos gubernamentales, mejorar el uso y mantenimiento de los servicios gubernamentales, aumentar la legitimidad y el reconocimiento público de los logros gubernamentales”²³.

²² Ibidem

²³ Tanaka, Martin. Participación popular en las políticas sociales. Cómo y cuándo es democrática y eficiente, y por qué puede también ser lo contrario. Lima: Instituto de Estudios Peruanos. 2001, p.18.

Si bien, sobre la base de las ventajas mencionadas, es ampliamente reconocida la importancia de la participación del grupo objetivo en las distintas etapas de un proyecto, no es fácil encontrar una guía práctica para lograrlo. De hecho Tanaka tampoco lo establece con claridad, aunque da una pista sobre cómo orientar el ejercicio:

“No importa cuán intensa o elocuente, la defensa de la participación popular en programas de desarrollo es sólo retórica si no se traduce en una metodología social que especifique el ‘cómo’ hacerla realidad. La participación popular en programas de desarrollo auspiciados por el gobierno no puede ser lograda sólo por medio de llamados emocionales. Tampoco puede hacerse realidad por medio de argumentos de intelectuales sobre su utilidad. En última instancia, la participación depende de arreglos sociales y relaciones políticas. Depende también de incentivos económicos y de aproximaciones administrativas”²⁴.

El material del curso Diseño y Gestión de Programas y Proyectos de Desarrollo de la maestría, elaborado el 2011 por Percy Bobadilla Díaz para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, señala que entre los objetivos de un proyecto debe figurar de manera prioritaria, el logro de cambios sociales en las personas, incluso por encima de aquellos relativos a los medios del desarrollo (infraestructura, capacitación, asistencia técnica, acceso a mercados, etc.).

Además, Bobadilla identifica entre los requisitos esenciales para lograr la aceptación de un proyecto, al nivel de comprensión de las razones que hacen necesario el cambio promovido y al manejo de la teoría que explica el fenómeno social en el cual intervienen, así como a la capacidad de transmisión o comunicación que puedan tener los gerentes sociales sobre estos conocimientos, incluso por encima de los cálculos económicos que hacen viable el proyecto. La consideración en el diseño de un proyecto referida en el párrafo precedente, junto con estas competencias constituye un factor clave para alcanzar la participación y la sostenibilidad.

Por otro lado, Tanaka señala que la ansiada participación también implica ciertos riesgos:

“Los principales riesgos de la participación incluyen: Incurrir en altos costos de transacción iniciales para generar y mantener enfoques participativos, aumentar

²⁴ Ídem, p. 17.

prematuramente las expectativas, sustituir, no complementar, el conocimiento técnico con la información local y la captura de los recursos para el desarrollo por las élites locales”²⁵.

A ello podríamos agregar que el riesgo para un proyecto de fomentar la participación o de que ésta constituya una característica muy presente en el grupo objetivo, podría ser un cuestionamiento excesivo que decante en inercia, o la pérdida de control sobre el desarrollo del proyecto e incluso de presencia por parte del ejecutor, o, en un escenario muy adverso, que se tome al proyecto por algún líder o grupo local como un mecanismo para alcanzar fines particulares distintos y ajenos a él, con efectos muy perjudiciales.

En el Perú, la cooperación y participación se manifiestan con frecuencia como un mecanismo tradicional y de subsistencia en escenarios de pobreza, como sucede en muchas comunidades alto andinas, aunque su presencia no se da siempre con la misma intensidad. Tanaka señala que esta diferenciación está relacionada principalmente con el nivel de pobreza y de articulación que una comunidad pueda tener con el mundo moderno. Un primer grupo estaría compuesto por entornos de pobreza extrema, de bajos ingresos, limitado acceso a servicios básicos y muy bajos niveles educativos. En estos entornos, la participación tendría un mayor arraigo:

“Aquí, al hablar de participación estamos hablando de un involucramiento generalizado en acciones colectivas, con escasa diferenciación entre los papeles dirigentes y la participación general como mano de obra no calificada en tareas comunales. En condiciones ideales, la participación es generalizada y voluntaria, no siendo necesario “coactar” a los pobladores a participar. La acción colectiva aparece como un recurso que se emplea para compensar otras carencias, aparece como una estrategia para resolver problemas, fundamentalmente el acceso a ciertos bienes públicos esenciales”²⁶.

Un segundo tipo de entorno está caracterizado por Tanaka como comunidades pobres, mayormente de ámbitos rurales, pero más grandes, heterogéneas, y más integradas a mercados y centros urbanos:

²⁵ Ídem, p. 18.

²⁶ Ídem, p. 23.

“Generalmente, se ha logrado aquí el acceso a algunos bienes públicos esenciales, aunque falten otros; se empiezan así a abrir paso lógicas individuales, la búsqueda de bienes semi-públicos y privados, para los que la acción colectiva generalizada por parte de la comunidad deja de tener sentido. Dada la heterogeneidad, difícilmente puede hablarse de una identidad comunitaria fuerte, y tenemos claramente grupos con intereses diferenciados, muchas veces en conflicto abierto”²⁷.

Si bien en estos escenarios de mayor articulación y desarrollo relativo pueden encontrarse ciertas ventajas para el desarrollo de cualquier proyecto, existen también ciertas desventajas o riesgos, asociados al surgimiento de miembros que han logrado mayores progresos en la articulación externa y se constituyen implícitamente como intermediarios entre su comunidad y entornos más modernos, lo cual les otorga cierto liderazgo entre sus pares. Estos riesgos son igualmente identificados por el autor:

“Acá el problema principal está en los líderes o intermediarios. Ellos pueden desarrollar lógicas particularistas, pueden estar motivados por el logro de incentivos selectivos o privilegios; también pueden introducir sesgos en la aplicación de las políticas sociales, en función a sus intereses particulares; esto por supuesto afecta su legitimidad ante el poblador promedio, lo que aumenta los conflictos sociales. De otro lado, estos líderes pueden desarrollar también lógicas perversas en su relación con instituciones del Estado y ONGs; me refiero a formas diversas de corrupción, desvío o mal uso de recursos, etc.”²⁸.

Podríamos afirmar entonces que es importante para todo emprendimiento caracterizar entorno en el que se desarrolla, en función al nivel de participación previsible, así como identificar a líderes intermediarios entre comuneros. Muchas veces estos líderes ocupan o han ocupado cargos en instituciones comunales, como directivas de un sector, juntas de usuarios, asociaciones de productores, comités de vigilancia, APAFAS, clubes de madres, asociaciones deportivas, u otros.

Otro concepto sumamente relevante para un proyecto social, particularmente uno de naturaleza productiva, es el de sostenibilidad. Es imprescindible asegurar que la actividad económica

²⁷ Ibídem

²⁸ Idem, p. 24.

promovida por la intervención perdure más allá de su horizonte y que lo haga a un nivel tal que no requiera de la asignación de recursos externos, es decir que sea auto sostenible.

Es común encontrar escenarios en los que muchas de las condiciones necesarias para alcanzar esta auto sostenibilidad no están dadas y por ende, su generación constituye un elemento importante en el diseño de un proyecto. Una de estas condiciones, que puede pasar desapercibida y cuyo desarrollo es sumamente difícil, radica en la capacidad de las personas que integran el grupo objetivo para romper un estado de inercia y asumir la responsabilidad de su propio destino. Nos referimos al ampliamente tratado concepto de “empoderamiento”, definido por Bobadilla de la siguiente forma:

“Desde una perspectiva más amplia, el empoderamiento significa aumentar la autoridad y el poder del individuo sobre los recursos y las decisiones que afectan su vida; así como la expresión de la libertad de escoger y decidir cómo enfrentar sus problemas, se va incrementando el control que tienen sobre sus propias vidas”²⁹.

Además, Bobadilla menciona que existen tres maneras de definir el poder en la vida social, aunque son dos de ellas las que guardan relación con el concepto de empoderamiento:

“El poder como capacidad de las personas para realizar acciones que no se harían sin su intervención. Esta definición alude al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) para enfrentar las reglas de juego que se instauran en los sistemas de dominación. [...] Otra manera de entender el poder está relacionada con las dimensiones psicosociales de las personas y se traduce en que estas sientan la seguridad de asumir su propio destino y enfrenten retos y desafíos que les impongan las circunstancias de diversa índole que les toca vivir. Este tipo de poder, que surge desde el individuo mismo, alude a sentimientos, al sentido del “yo” y a la capacidad individual que permite deshacer los efectos de cualquier tipo de dominación interiorizada como modelo mental que limite el desenvolvimiento y el desarrollo de las personas para controlar sus propias vidas”³⁰.

²⁹ BOBADILLA, Percy. El Enfoque de Empoderamiento: el protagonismo de los actores para la generación del desarrollo y el cambio social. En: Nosotros hacemos los pueblos. Formas de empoderamiento en la minería artesanal en las localidades de Ayacucho, Arequipa y Puno. Lima, 2007, p. 35.

³⁰ Ídem, p. 32.

En resumen, el empoderamiento de las personas pasa por la generación tanto de conocimientos y competencias, como de la seguridad para asumir su destino y enfrentar desafíos. Los ámbitos de intervención de los proyectos sociales en nuestro país suelen reunir las características descritas por Bobadilla, de tal forma que los esfuerzos por promover el empoderamiento resultan necesarios para alcanzar su auto sostenibilidad. En este sentido, se requiere, en primer lugar, reconocer que existe tal necesidad y en segundo, contar con una estrategia que la aborde de manera directa y eficaz, aunque nuevamente, es probable que el horizonte de ejecución de la iniciativa resulte insuficiente, pues como reconoce el autor, es un reto sumamente difícil, sobre todo considerando lo que implica el lograr en las personas la seguridad referida:

“A pesar de que aparentemente se trata de un simple proceso de emancipación personal, el ejecutar este poder efectivamente sobre el propio “yo” suele ser mucho más difícil de lo imaginado, debido a que requiere una lucha interna frontal contra patrones culturales e históricos fuertemente arraigados”³¹.

Finalmente, podemos abordar el concepto de liderazgo, que es con frecuencia asumido como una característica importante en el desarrollo de proyectos sociales, de presencia casi indispensable en los ejecutores e incluso en los representantes de los grupos objetivo. En un esfuerzo de síntesis de la definición provista en la sección precedente, podríamos decir que el liderazgo es, en términos generales, la capacidad de influir en los demás. Aunque en el concepto que solemos tener de liderazgo hay un matiz que va más allá del simplemente influir, así podríamos sostener que se trata de influir intencionalmente, para lograr algo, o en torno a un objetivo. Si bien esto es cierto, podría acercarnos a la idea de “control” sobre los demás para lograr que hagan algo. De hecho, Kouzes y Posner señalan que “existe una estrecha relación entre eficacia en el liderazgo y habilitar a otros para que actúen”³². Si esto es así, pareciera saludable acordar que se trata de influenciar en torno a un objetivo, de alguna forma, positivo; de lo contrario sería fácil coincidir con el concepto de “manipulación”. Pero entonces quién define qué es positivo? El Estado? El financiador de un proyecto? El beneficiario? Seguramente muchos coinciden en que debe surgir de un consenso, sin perjuicio de lo cual, creo que hay principios o criterios en el diseño de un proyecto que no deben ser materia de

³¹ Ídem, p. 33.

³² KOUZES Jim y POSNER Barry. El desafío del liderazgo. Buenos Aires, 1999, p.244.

negociación y un gerente social debe promoverlos en todo escenario, entre ellos, los aludidos en esta sección: sostenibilidad, participación y empoderamiento.

Regresando a la definición de liderazgo, quiero referirme a una aproximación más cercana a la gerencia social, que podría ser de utilidad en el marco de esta investigación: Ronald Heifetz, en su publicación “Liderazgo sin respuestas fáciles”, señala que tan o incluso más importante que la definición de las características que debe reunir una persona para ser catalogada como líder, resulta el definir el liderazgo en función de acciones emprendidas, pues son éstas las que finalmente originan un cambio. Describe además tres tipos de situaciones que demandan del uso del liderazgo como recurso, que varían básicamente respecto a qué tan claro está definido el problema u oportunidad y qué tanto se conoce la solución. En el tipo II y III la solución requiere de un aprendizaje, aunque solo en el tipo II la definición del problema es clara.

En cuanto a proyectos sociales solemos movernos en situaciones del segundo y tercer tipo, aunque es el tercero el que exige mayor liderazgo, considerando que corresponde a aquellas situaciones en las cuales se requiere de aprendizaje, de cambio en el modo de conducta, hábitos y/o valores, así como de mayor compromiso con la búsqueda de una solución a los problemas.

IV. DISEÑO METODOLÓGICO

1. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, algunos detalles relevantes con respecto a la viabilidad de la investigación:

- Si bien no ha sido posible encontrar fuentes bibliográficas que aborden un caso de investigación similar, me refiero a un análisis comparativo de proyectos productivos, se puede sostener que esto representó a la vez una amenaza y una oportunidad para el trabajo. Amenaza, al no contar con referencias y experiencias previas documentadas que otorguen solidez y respaldo suficiente a sus conclusiones y oportunidad, al evitar un sesgo en función de lo expuesto por otros autores, además de constituir una situación de libertad para exponer ideas innovadoras.
- Aun más difícil resultó encontrar fuentes bibliográficas útiles para elaborar un diagnóstico situacional de los casos de análisis propuestos como parte del trabajo investigativo, siendo necesario recurrir a entrevistas con los actores involucrados, como fuente principal y en menor medida, a las propuestas técnico económicas presentadas por los operadores de los proyectos materia de estudio, una de ellas formulada por la Municipalidad Distrital de Shilla³³ y la otra por la ONG Caritas, sede Huari³⁴. Ambos documentos presentan, como es de esperar, el alcance técnico económico de los proyectos, incluyendo un análisis situacional de la problemática y oportunidad que generó su formulación, así como información sobre la validación del proyecto con los actores principales y el nivel previsto de su participación durante la ejecución.

³³ MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SHILLA. Propuesta técnico económica del proyecto "Construcción de una sala de incubación y producción de 20TN/año de carne de trucha". Carhuaz: Municipalidad Distrital de Shilla. 2007.

³⁴ CARITAS HUARI. Propuesta técnico económica del proyecto "Desarrollo de la pesquería continental en la provincia de Huari". Huari: Caritas Huari. 2007

- De manera similar, no ha sido posible identificar una normatividad o documentación guía disponible que oriente las inversiones sociales con fines productivos en comunidades campesinas alto andinas, al menos con la especificidad requerida. Esto es sustentado con el análisis de la información expuesta en la publicación de la Sociedad Nacional de Minería³⁵ previamente citada, que declara el alcance del Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo en conformidad con el marco legal aplicable y se expone información relativa al estado situacional del programa. Adicionalmente, en este mismo contexto, podemos recurrir al informe emitido en el 2007 por la comisión multisectorial del Ministerio de Energía y Minas sobre el Programa³⁶.
- Por otro lado, para el abordaje de las preguntas de investigación se contó con total acceso a la documentación generada por la institución que financió los proyectos analizados y aquella responsable de su monitoreo. La autorización para hacer uso de ésta en el trabajo de tesis fue expresamente gestionado y concedido.
- El mayor aporte provino de las entrevistas realizadas a los actores claves de los proyectos, por lo que el diseño de las entrevistas, el esfuerzo para aislar el contenido valorativo de las respuestas y el asumir solo información con sustento objetivo y consensual fue particularmente importante para establecer las conclusiones.
- Si bien el haber trabajado para el Fondo Minero Antamina constituyó una oportunidad en cuanto a acceso a información y nivel de conocimiento sobre los proyectos estudiados, también representó una limitación, pues el ser identificado como miembro de esta institución podría restringir la apertura de los actores a entrevistar, o al menos podría sesgar su testimonio. Por ello se prefirió contratar a una persona, a la cual se preparó para llevar a cabo esta actividad y asumir los riesgos que ello conlleva.

³⁵ SOCIEDAD NACIONAL DE MINERÍA PETRÓLEO Y ENERGÍA. Informe Quincenal - Sector Minero N° 106. Portal web de la SNMPE. Consulta realizada el 06/04/2011: <http://www.snmpe.org.pe/pdfs/Informe-Quincenal/Mineria/Informe-Quincenal-Mineria-Programa-minero-de-solidaridad-con-el-pueblo-aporte-voluntario-Abril-2010.pdf>

³⁶ MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS. Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo – PSMP. Informe de la Comisión Multisectorial N° 001-2007. Portal web del MEM. Consulta realizada el 06/04/2011: <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/Informe001.pdf>

2. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

La investigación planteada es abordada bajo un **diseño cualitativo**, lo que se sustenta en tres elementos, coincidentes con el presente trabajo:

- 1° La información requerida corresponde al periodo de ejecución de cada proyecto más que a un momento específico.
- 2° Se plantea en gran medida indagar sobre percepciones, capacidades, valoraciones, etc.
- 3° Se pretende profundizar en la comprensión de una problemática.

El análisis cualitativo emprendido implica examinar todas las dimensiones de las distintas etapas de ambos proyectos, dimensiones que abarcan aspectos de carácter subjetivo.

Dado que el objetivo principal de la investigación es determinar las causas que explican los disímiles resultados obtenidos por dos proyectos que paradójicamente guardan muchas similitudes, para a partir de ello establecer algunas recomendaciones referentes a aspectos a considerar en el diseño y ejecución de proyectos sociales productivos en comunidades campesinas alto andinas, la forma de investigación que resulta más adecuada, como se ha sostenido, es el estudio de caso. Esta forma es plenamente compatible con la metodología de investigación cualitativa, pues se analiza a profundidad dos experiencias singulares: el desarrollo de proyectos productivos auspiciados por el FMA en las comunidades campesinas de Shilla y Acopalca y para ello se recurre a fuentes secundarias y a intercambios directos con actores involucrados en el desarrollo de los proyectos y esto quizá revista el mayor interés en el trabajo.

3. DEFINICIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

El análisis detallado de las preguntas de investigación planteadas permitió establecer las siguientes variables o elementos de investigación específicos, así como los indicadores asociados a cada una:

Tabla N°07

Definición de variables e indicadores para el estudio de investigación

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR
Capacidad de gestión de los operadores	Se refiere al desempeño del personal en relación con el diseño técnico financiero (nivel adecuación de la solución propuesta a la problemática existente, observancia de la metodología de diseño, incorporación de criterios de sostenibilidad y participación, etc.) y la ejecución en observancia de este diseño (cumplimiento de POA, Marco Lógico, procedimientos, documentación, etc.). Igualmente se refiere a los recursos del personal para lograr adaptarse a los cambios imprevistos surgidos a lo largo del proyecto sin que éstos afecten su desarrollo. Finalmente, se incluye también el desempeño mostrado por el personal en lo referente a lograr una convocatoria efectiva y un enrolamiento de los actores a lo largo del desarrollo del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de gestión técnica del operador (alta, media, baja) • Capacidad de gestión administrativo-financiera del operador (alta, media, baja) • Capacidad de gestión del cambio por parte del operador (alta, media, baja) • Capacidad de gestión social del operador (alta, media, baja)
Factores externos contextuales influyentes en el desarrollo de los proyectos	Se refiere a aspectos imprevistos que resultan externos al proyecto pero que influyen en su desarrollo, como la presencia de actores que no pertenecen a ninguno de los grupos identificados inicialmente como stakeholders, que aparecen de manera inesperada en el escenario, cuya relación con el alcance del proyecto no resulta clara y cuyo involucramiento parece responder más bien a intereses personales de índole distinta a los objetivos declarados en el marco del mismo. Se refiere también a aspectos como la ocurrencia de un proceso electoral dentro o cerca al horizonte del proyecto. En caso haya ocurrido, implica también aspectos relativos a los candidatos y sus propuestas de repercusión directa en la población objetivo del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de influencia del escenario político local sobre el desarrollo del proyecto (alto, medio, bajo) • Nivel de afectación sobre el desarrollo del proyecto producto de la injerencia de actores externos (alto, medio, bajo) • Grado de incorporación de los antecedentes sobre el desarrollo de la actividad en el diseño y ejecución del proyecto (alto, medio, bajo).
Compromiso de los actores	Se refiere al grado de cumplimiento de los roles de cada uno de los actores clave, ya sea con respecto a acciones concretas previsibles o no, por ejemplo realizar convocatorias de manera formal versus promover incluso de manera informal, la participación, o defender los intereses del proyecto ante eventuales amenazas internas o externas, realizar gestiones complementarias a aquellas previstas en aras de asegurar el normal desarrollo del proyecto, etc. Se refiere igualmente al nivel de participación e involucramiento (puede ser expresado en número de personas) de la población objetivo en las diferentes etapas y actividades previstas en los proyectos, etc. También se incluye aspectos relativos al nivel de convocatoria, autoridad y representatividad de los dirigentes en su comunidad y aplicación de sanciones ante incumplimientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de afectación sobre el desarrollo del proyecto producto de la actitud de actores clave (alto, medio, bajo) • Nivel de liderazgo de la directiva comunal durante el desarrollo de los proyectos. (alto, medio, bajo) • Nivel de afectación sobre el desarrollo del proyecto producto del nivel de liderazgo de la directiva comunal (alto, medio, bajo)

FUENTE: Elaboración propia

El proceso de formulación de los indicadores implicó el detenerse a analizar cada variable y cada pregunta de investigación planteada, para tener claro en primer lugar, el objetivo de cada una sobre la información requerida y la forma más adecuada de medir las variables. Este ejercicio ha resultado en cierta medida, complejo, pues la naturaleza cualitativa de las variables establecidas exige un esfuerzo de abstracción particular.

De hecho, todos los indicadores son expresados en términos de “grado” o “nivel”, con escalas de medición (alto, medio, bajo) y es por ello necesario un esfuerzo adicional para aislar la carga subjetiva que la información resultado del trabajo contiene para cada caso. Esto debido a que gran parte del trabajo requiere de una indagación sobre percepciones y valoraciones.

Podemos afirmar que la información que responde a cada indicador proporciona respuestas a la pregunta general de investigación, pues cada uno de ellos permite establecer en qué medida cada factor previsto influyó en el desarrollo y resultados del proyecto.

4. TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

4.1. Fuentes de recolección

El trabajo toma en cuenta las siguientes fuentes de recolección de la información:

- Fuentes documentales:
 - Propuestas técnico económicas de los proyectos.
 - Informes emitidos por los operadores (dan cuenta del avance técnico y financiero sobre lo previsto).
 - Informes mensuales, trimestrales y finales de monitoreo, emitidos por Swisscontact.
 - Comunicaciones escritas cursadas entre las instituciones involucradas, incluyendo operadores, Swisscontact, FMA, comunidades partícipes y otros.
 - Actas de asamblea comunal.

- Bibliografía sobre la temática abordada que otorgue sustento teórico al trabajo de investigación.
- Fuentes de informantes:
 - Monitor Swisscontact
 - Analista FMA
 - Coordinador de Proyecto / Representante del operador
 - Dirigente comunal
 - Comuneros

Valga aclarar que, del grupo de informantes inicialmente propuesto, se logró entrevistar a todos a excepción del analista del FMA, ya que no fue posible ubicar su paradero.

4.2. Técnicas de recolección

Revisión documental:

La revisión documental está sustentada en la necesidad de recopilar información valiosa para los fines de la investigación a partir de documentos principalmente generados a lo largo del desarrollo del proyecto por diferentes actores, como Propuestas Técnico Económicas, Informes de Avance Técnico Financiero, Reportes de Monitoreo y comunicaciones escritas entre actores.

Entrevistas:

Considerando la naturaleza cualitativa de la información por recopilar, se buscó un espacio de intercambio con los actores principales que resultara apropiado. Ciertas características culturales de algunos de estos actores pueden dificultar la aplicación de otro tipo de técnica, a lo que se suma el hecho de que la información puede resultar “sensible” para algunos. Por estas razones y a fin de que la entrevista fuera exitosa en este entorno, se tomaron ciertas previsiones para conformar un espacio seguro para el interlocutor.

Si bien la entrevista partió con una suerte de guión previamente diseñado, su desarrollo implicó variantes imprevistas conforme fluyeron las conversaciones y se profundizó en los temas de interés, lo cual también resulta un elemento enriquecedor de la labor. Esto implica una modalidad semiestructurada de entrevista, lo cual también resultó provechoso si tenemos en

cuenta que se esperaba que las respuestas obtenidas a algunas de las preguntas tuviesen un cierto contenido valorativo, siendo necesario contar con cierta pericia para aislar este factor, por ejemplo, mediante preguntas adicionales adecuadamente dirigidas, y asumir la información que cuente con sustento objetivo y consenso.

Unidades de análisis, fuentes y técnicas de recolección

A continuación se presentan las unidades de análisis, fuentes y técnicas de recolección de la investigación:

Tabla N°08

Comparativo de unidades de análisis, fuentes y técnicas de recolección

UNIDADES DE ANÁLISIS	FUENTES	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN
Operadores (Municipalidad Distrital de Shilla y Caritas Huari): Equipos participantes de los proyectos evaluados, procedimientos, organización.	Personal de los proyectos, beneficiarios, monitores, analistas. Propuestas técnico económicas, Informes de Avance Técnico Financiero, Reportes de Monitoreo, Comunicaciones escritas entre actores, manuales ROF.	Entrevista abierta y Revisión Documental
Factores externos: el escenario político local, los actores externos, los antecedentes de los proyectos.	Personal de los proyectos, beneficiarios, monitores, analistas. Propuestas técnico económicas, Informes de Avance Técnico Financiero, Reportes de Monitoreo, Comunicaciones escritas entre actores.	Entrevista abierta y Revisión Documental
Actores clave: dirigentes comunales de las comunidades campesinas de Fuerza y Poder de Llipta y Acopalca y alcaldes distritales de Shilla y Huari.	Personal de los proyectos, beneficiarios, monitores, analistas. Informes de Avance Técnico Financiero, Reportes de Monitoreo, Comunicaciones escritas entre actores.	Entrevista abierta y Revisión Documental

FUENTE: Elaboración propia

4.3. Dimensiones del estudio

El estudio se realizó en dos comunidades campesinas alto andinas de la región Ancash. Con respecto a la **muestra** considerada en el desarrollo de las técnicas de recolección establecidas podemos precisar lo siguiente:

- **Población:**

- › Personas: Monitor (1), personal técnico (2) y administrativo del proyecto (1) y dirigentes comunales (2).
- › Organizaciones: Municipalidad Distrital de Shilla, Municipalidad Distrital de Huari, Caritas del Perú – Sede Huari.
- › Colectividades: Comunidad Campesina Fuerza y Poder de Llipta y Comunidad Campesina de Acopalca.
- › Documentos: Propuestas técnico económicas de los proyectos, Informes de Avance Técnico Financiero, Reportes de Monitoreo, Comunicaciones escritas entre actores.

- **Tipo de muestra**: Muestra no probabilística.

- **Método de Muestreo**: No probabilístico, por juicio o conveniencia con asignación por cuotas.

- **Tamaño de la Muestra**: En función al método de muestreo indicado, se seleccionaron ciertos casos que se consideraron significativos para los fines de la investigación. Estos “casos” están constituidos por los actores clave señalados en el acápite “Personas” de la población definida.

Adicionalmente, se incluyó la selección de una muestra de **13 comuneros** sobre el universo de los que participaron de manera directa como jornaleros del proyecto en las distintas actividades contempladas (guardianía, mantenimiento, eviscerado, etc.), ya que se consideró que éstos podían tener una opinión fundamentada y por ende, válida sobre los temas de interés.

La muestra ha sido determinada en base a 60 comuneros involucrados de manera activa en el proyecto, sobre una población de 325 familias, para el caso de la comunidad de Shilla y en base a 30 comuneros, sobre una base de 200 familias, para el caso de Acopalca.

En base a lo anterior se realiza la asignación en forma proporcional por cuotas, de la muestra seleccionada.

Tabla N°09

Comparativo de unidades de análisis, fuentes y técnicas de recolección

COMUNIDAD	COMUNEROS	PORCENTAJE	MUESTRA
Shilla	60	66.67%	9
Acopalca	30	33.33%	4
Total	90	100.00%	13

FUENTE: Elaboración propia

De acuerdo a lo anterior se definió que en el caso del proyecto de Shilla la muestra sería de 9 comuneros y en el de Acopalca, de 4.

- **Método de Selección:** Gran parte de la información requerida para esclarecer las causas del éxito o fracaso de los proyectos analizados procede de los actores involucrados. Entre estos actores existen algunos cuyo testimonio, dado su nivel de involucramiento y el rol que jugaron, resulta de especial interés para los fines de la investigación, razón por la cual, se plantea una selección por juicio o conveniencia.

Los comuneros entrevistados fueron seleccionados en función del grado de cercanía o involucramiento hacia el proyecto propio de cada tarea. Por ejemplo, la labor de guardianía se ha dado a lo largo de todo el horizonte proyecto, mientras que la tarea de eviscerado es de carácter eventual, durante la temporada de cosecha, por lo que se buscó una mayor representación de las personas que ocuparon el rol de guardián, frente a las que laboraron en eviscerado.

5. PROCESO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

5.1. Validación de instrumentos

Antes de elaborar los instrumentos finales de recolección de información, se procedió a su revisión y validación, con especial atención en asegurar la representatividad de la información recopilada, verificando que responda efectivamente a las preguntas formuladas y constituya, de este modo, un sustento adecuado a las conclusiones vertidas en la parte final de la investigación. En este sentido, se tomaron en cuenta los siguientes criterios de verificación de representatividad:

- **Objetividad:** Se tuvo especial cuidado en aislar y/o controlar elementos de subjetividad, evitando inducir una respuesta determinada, que pudiera llevar a un sesgo de la información recolectada.
- **Orientación:** Sin llegar a la inducción, al tratarse de una entrevista semiestructurada, la flexibilidad para formular las pregunta permite introducir ejemplos explicativos por parte del entrevistador para que el valor de la variable a recoger sea correctamente expresado por el entrevistado.

En el caso de la guía para las entrevistas y con el objetivo de poder verificar la validez de los criterios mencionados, se recurrió a una prueba o estudio piloto.

5.2. Prueba piloto

Descripción:

Mediante la prueba piloto se sometieron a evaluación las guías formuladas para la entrevista con dirigentes comunales y comuneros, tomando en cuenta diversos criterios socioculturales, tales como la idiosincrasia y el nivel educativo de las personas a entrevistar. De este modo, se escogió a la comunidad de Huaripampa como ámbito geográfico para la prueba, la cual si bien

no corresponde a ninguna de las dos comunidades bajo estudio, guarda estrechas similitudes con ellas:

- Se trata de una comunidad ubicada en la zona alto andina de la región Ancash.
- Se encuentra ubicada muy cercana a la Comunidad Campesina de Acopalca.
- Posee una estructura poblacional y socioeconómica similar.

Con el fin de guardar semejanza en los conceptos y el tipo de información recogida, se asumió como objetivo de la entrevista la evaluación acerca de un proyecto productivo financiado por el FMA el cual fue ejecutado, dos años antes de la realización del estudio piloto en la comunidad referida.

Muestra seleccionada:

Se seleccionó una muestra de tres personas por juicio o conveniencia, provenientes de la comunidad especificada. Dos de las personas entrevistadas cumplían un rol dirigencial dentro de la comunidad, y la tercera, correspondía a un comunero sin cargo actual.

Resultados de la evaluación:

Como resultados de la prueba piloto, se vio la necesidad de modificar el lenguaje empleado en algunas preguntas de las guías de entrevistas originales con los dirigentes comunales y comuneros, a fin de facilitar su entendimiento y asegurar que el sentido con el que se formularan fuera efectivamente transmitido. Estas modificaciones se refirieron más a aspectos de forma que de fondo, por lo que se tuvo que migrar hacia un lenguaje más coloquial y comprensible para los entrevistados, eliminando además preguntas que generaban respuestas similares.

Como forma de validación complementaria a la prueba piloto, se sostuvieron conversaciones adicionales con representantes de Swisscontact y de Caritas del Perú, discutiendo brevemente alguno de los instrumentos, producto de lo cual no hubo la necesidad de realizar ningún ajuste, garantizando la relación de la información recolectada mediante los instrumentos con las características del personal monitor, del Fondo Minero y del operador.

5.3. Metodología de recolección

A fin de obtener la información recolectada, se hizo necesario el acudir a terceros para la realización de entrevistas, por lo que se tuvo que asegurar que lo extraído por los entrevistadores posea correspondencia entre lo registrado y la información provista por los entrevistados, asegurando la representatividad mediante el uso de instrumentos validados.

Con este motivo, se tomó en cuenta las siguientes consideraciones, respecto a la metodología de la recolección de información, por parte de los entrevistadores:

- Intercambio de información previa: Se llevó a cabo un intercambio de información y una discusión a detalle sobre el desarrollo de las entrevistas por realizar, con el objetivo de que se mantengan los criterios de representatividad establecidos y tuviesen claro los objetivos de la investigación y de cada pregunta.
- Registro de información durante la recolección: Respecto al proceso de registro, se consideró de suma importancia que el entrevistador capte en forma exacta, la información proporcionada por el entrevistado. Se evaluó la conveniencia de tomar notas a mano durante el transcurso de las entrevistas, o el grabarlas, lo cual brindaba la ventaja de un registro de mayor precisión. Sin embargo, se optó finalmente por la primera opción, considerando que la grabación podría generar reticencia o rechazo por parte de los entrevistados.
- Mostrar empatía durante el desarrollo de una entrevista: Creando un ambiente propicio para que el entrevistado comparta la mayor información posible.
- Lograr el equilibrio entre la estructuración de instrumentos y la flexibilidad necesaria para facilitar el proceso de recojo: La entrevista semiestructurada posee la ventaja de permitir una cierta dosis de libertad y fluidez al momento de su aplicación. La flexibilidad referida debe ser también aplicada a la obtención de información nueva, relevante y desconocida, pues si bien la investigación parte de ciertas hipótesis, éstas y los instrumentos formulados, no deben limitar la obtención de información durante el proceso, siendo necesario estar preparados para la revelación de evidencia que modifique o reoriente el trabajo inicial. En relación con lo anterior, es igualmente

necesario en la conducción de la entrevista, evitar sesgos orientados a respaldar las hipótesis planteadas.

- Considerar la influencia de las diferencias entre contextos: Sabiendo de antemano, que se trata de un estudio de caso que aborda experiencias ya concluidas, es relevante tener presente las diferencias entre el contexto actual y el que tuvo lugar durante las mismas y cómo éstas pueden afectar las respuestas recogidas en las entrevistas.
- Tomar en cuenta la influencia de factores, como elementos distorsionadores de la información proporcionada: Por ejemplo, puede surgir la interrogante de si resulta conveniente que los intercambios sean grupales, considerando la naturaleza de los entrevistados.
- Capacidad de discernimiento para la captación e interpretación de detalles surgidos en la entrevista: Como se mencionó anteriormente, al momento de realizar las entrevistas, muchos detalles pueden resultar irrelevantes, sin embargo es importante la capacidad del entrevistador en el poder identificar y captar información relevante, así como filtrar la información que no aporte a la investigación.
- Ambiente de la entrevista: Ambiente propicio que denote tranquilidad y ausencia de elementos perturbadores, tomando en cuenta el tiempo del entrevistado, el lugar donde se desarrolla la entrevista, etc.

Algunos aspectos adicionales que las preguntas que integran las guías consideraron son:

- 1° Las preguntas son entendidas por los entrevistados, lo que comprende confirmar si las palabras empleadas son las precisas en función del sentido que se quiere dar a la pregunta.
- 2° Verificar si la manera de motivar las respuestas es efectiva.
- 3° Determinar el tiempo promedio de duración de una entrevista, para hacer los ajustes pertinentes, evitando un intercambio demasiado extenso y tedioso.

V. HALLAZGOS

En el **Anexo 7** se describen en detalle los resultados de la recopilación de información llevada a cabo en base a la revisión documental y las entrevistas sostenidas. A continuación se resumen y consolidan los hallazgos obtenidos a partir de esta labor, en función a las variables e indicadores de la investigación.

1. CAPACIDAD DE GESTIÓN DE LOS OPERADORES

1.1. Capacidad de gestión técnica del operador

Tanto la entrevista al monitor como la información encontrada en la documentación revisada, evidencian un limitado desempeño técnico para el caso de la Municipalidad distrital de Shilla. La entrevista refiere que esta limitación estuvo principalmente asociada a la poca presencia del personal responsable en el campo, lo cual habría comprometido significativamente la capacidad de resolución de problemas y el nivel de cumplimiento de actividades, que se ha calificado con un 67%.

Caritas Huari, por su parte, habría demostrado un desempeño técnico general positivo, lo que quedó demostrado en el nivel de cumplimiento de las actividades planificadas y de las recomendaciones recibidas, en el nivel de organización y competitividad alcanzada en el negocio, así como en un diseño consistente del proyecto. El nivel de cumplimiento de las actividades alcanzó una valoración de 95%. De acuerdo a lo reportado por Swisscontact en el Informe Final de Monitoreo emitido en Junio del 2011, la producción en Acopalca fue duplicada, logrando alcanzar la rentabilidad y autosostenibilidad del negocio, a diferencia de la intervención en Shilla.

1.2. Capacidad de gestión administrativo-financiera del operador

Nuevamente encontramos coincidencia entre las fuentes consultadas, la Municipalidad distrital de Shilla habría mostrado deficiencias en cuanto a gestión administrativo financiera. Entre los aspectos que grafican este desempeño se encuentran básicamente los atrasos en la presentación de informes administrativo financieros, así como en la gestión de compras y en la atención oportuna de los requerimientos del proyecto. El monitor señala que la limitada dedicación o nivel de compromiso del personal administrativo de la municipalidad para con el proyecto explica en gran medida el nivel de desempeño, mismo que fuera calificado con un 78%.

Caritas Huari mostró un desempeño administrativo financiero que podría catalogarse como muy bueno, cumpliendo en tiempo y forma con la presentación de los informes administrativo financieros, aunque según la documentación revisada, se presentaron algunos atrasos menores, justificados a razón de dificultades afrontadas en los procesos de compras, que excedían a la gestión del operador. Este buen desempeño estaría asociado, entre otros aspectos, al montaje operativo con que cuenta esta institución, adecuado para el desarrollo de este tipo de iniciativas, así como a su experiencia en el manejo de procedimientos administrativos adaptados a las características de proyectos productivos en ámbitos rurales. Finalmente, el nivel desempeño financiero alcanzó una calificación de 100%.

1.3. Capacidad de gestión del cambio por parte del operador

Tanto en Shilla como en Acopalca, la documentación y las entrevistas indicarían que el operador mostró una buena capacidad de gestión de cambio, habiéndose generado en ambas comunidades situaciones imprevistas durante el desarrollo de los proyectos. Específicamente, podemos señalar que en Acopalca, el devenir del proyecto exigió realizar modificaciones sobre lo planificado a fin de facilitar una importación de ovas, la adquisición de equipos y la firma de nuevos acuerdos entre Caritas Huari y la comunidad, acciones que se desarrollaron de manera eficiente y oportuna. En Shilla, se desarrollaron reuniones entre el financiador y el ejecutor, para acordar reestructuraciones operativas y presupuestales que permitieran afrontar cambios

en las condiciones de ejecución, esto implicó la implementación de ciertas actividades y estrategias, lográndose incrementar la producción al nivel previsto.

1.4. Capacidad de gestión social del operador

En Acopalca, la capacidad de gestión social del operador fue claramente alta, observándose un alto porcentaje de participación y compromiso de los comuneros en los diferentes procesos de capacitación, comunicación y actividades productivas del proyecto. La comunidad reconocía al responsable designado como una suerte de líder en la localidad, habiendo logrado éste un grado de afinidad y confianza tal que facilitó la validación de estrategias y visión de negocio.

En Shilla, el resultado fue por el contrario, bastante bajo, debido a que las relaciones establecidas entre el Municipio y la comunidad no prosperaron y llegaron incluso a lo que podría calificarse como conflictivas, de acuerdo con lo expresado tanto por el representante del operador como por la monitora entrevistada, quien calificó la relación como “Regular”, a diferencia de la relación sostenida entre Caritas y los comuneros de Acopalca, que calificó como “Buena”. Ello influyó en el rechazo de la población beneficiaria hacia el responsable técnico y en general al proyecto, así como en la baja participación de los comuneros y en el poco éxito de algunas medidas asumidas, como la distribución local del producto. Si bien los beneficiarios fueron convocados a realizar faenas comunales para la construcción de salas de incubación, no participaron en el diseño del proyecto, y se pudo evidenciar además la persistencia de intereses contrapuestos en relación al proyecto, incluso poco alineados a los objetivos de la inversión.

2. FACTORES EXTERNOS INFLUYENTES EN EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS

2.1. Grado de influencia del escenario político local sobre el desarrollo del proyecto

En Acopalca, la información provista por los entrevistados indicaría que el escenario político local influyó el desarrollo del proyecto de manera aparentemente positiva, pues las

promesas de apoyo del candidato que resultara finalmente ganador de las elecciones por la alcaldía fueron cumplidas. Estos ofrecimientos apuntaban principalmente a la ampliación de la capacidad productiva de la piscigranja y por ende, alineados a la sostenibilidad del negocio.

En Shilla, las entrevistas no otorgan absoluta claridad sobre la influencia del escenario político durante la ejecución del proyecto, pues si bien los comuneros y el monitor coinciden en que no hubo injerencia de candidatos a la alcaldía distrital, el dirigente comunal entrevistado afirma lo contrario, indicando que un candidato efectivamente hizo promesas relativas al proyecto, como entregar los bienes, insumos y fondos del mismo sin condiciones y de manera inmediata a la comunidad. Respecto a la versión de la monitora entrevistada, previamente se hizo una nota aclaratoria señalando que no habría tenido mucha presencia en campo cuando supuestamente se dieron estos sucesos, debido a su estado de gestación, habiendo sido reemplazada eventualmente por otros monitores de la institución.

2.2. Nivel de afectación del proyecto producto de la injerencia de actores externos

De acuerdo a los testimonios de los comuneros y dirigentes entrevistados, el proyecto de Acopalca no habría sufrido injerencia alguna de actores externos más allá de lo mencionado en el acápite precedente. Únicamente refirieron pertenecer a una organización de rondas campesinas, aunque ésta no habría intervenido de forma alguna en el proyecto.

En el caso de Shilla parece haber consenso respecto a la injerencia de un representante de la Federación Agraria Departamental de Ancash, quien habría estado presente en asambleas comunales discutiendo el proyecto, incluso en una que resultó particularmente crítica, en la que, a raíz de reclamos referentes a la rendición de cuentas sobre los fondos del proyecto y las ventas generadas, el personal de la municipalidad fue expulsado de la sesión. Sin embargo, una posible afectación del desarrollo del proyecto producto del accionar de dicho actor no queda claramente evidenciada.

2.3. Grado de incorporación de los antecedentes sobre el desarrollo de la actividad en el diseño y ejecución del proyecto

En Acopalca, se considera que, pese a no resultar evidente en la propuesta técnica del proyecto, hubo un nivel importante de incorporación de los antecedentes sobre el desarrollo de la actividad en el diseño y ejecución del proyecto. Esto se explica considerando que Caritas contaba con una historia de administración del negocio y relacionamiento con los comuneros previa al proyecto, que si bien no puede ser catalogada como exitosa, le permitió incorporar una serie de estrategias valiosas en el diseño, producto de lecciones aprendidas a nivel técnico, organizacional, social y administrativo. De hecho, como refiere la monitora entrevistada, la transferencia de la administración de la piscigranja a manos de la comunidad había tenido lugar en el pasado, aunque motivada por intereses particulares de los dirigentes y sin contar con el adecuado acompañamiento.

Por el contrario, en Shilla, no se puede notar una incorporación de los antecedentes sobre el diseño y desarrollo del proyecto, pese a existir una experiencia previa en función a un aporte de Fondo Perú-Francia. Esto está probablemente asociado al hecho de que, si bien la municipalidad distrital estuvo igualmente presente en la ejecución de dicha experiencia, se trató de un gobierno distinto, por lo que la aplicación de lecciones aprendidas fue nula. Ello, junto con el bajo involucramiento del personal y las dificultades en el relacionamiento con la comunidad, habría ocasionado el fracaso de la intervención anterior, según expresó la representante del operador.

3. COMPROMISO DE LOS ACTORES

3.1. Nivel de afectación del proyecto producto de la actitud de actores clave

Tanto en Shilla como en Acopalca, las entrevistas indican que se veía al proyecto como una buena oportunidad para la comunidad, principalmente en relación a la generación de empleo. Si bien en ambas el aporte que se esperaba de los comuneros es identificado como mano de obra, en Acopalca se agrega además la aprobación de las propuestas de trabajo.

En ambos casos los entrevistados aseguran haber asistido a todas las asambleas en las que se discutió el proyecto, pero en términos generales, las explicaciones sobre lo discutido en el caso de Shilla suelen tomar un matiz negativo (dudas, reclamos, inconformidades). Curiosamente, los comuneros afirmaron que no hubo mayores problemas en la ejecución; pese a que el personal del operador entrevistado señaló que un grupo de comuneros cortaron el flujo de agua que abastecía a la piscigranja ocasionando la muerte del 60% de las truchas.

Si bien el monitor entrevistado califica la actitud de la dirigencia comunal como favorable para ambos casos, la actitud de los comuneros de Shilla que se evidencia principalmente en la documentación revisada y en el testimonio de la coordinadora del proyecto, habría sido desfavorable, frente a la de Acopalca, catalogada como favorable. Esta actitud desfavorable en Shilla se habría manifestado principalmente en la presión ejercida por la comunidad sobre el operador, para apropiarse de la administración del negocio y lograr con ello un beneficio económico directo e inmediato, en perjuicio de la sostenibilidad de la intervención.

Al preguntar a los entrevistados si habían ayudado en el proyecto, seis comuneros de Shilla afirmaron haber colaborado aportando mano de obra no calificada, uno de los cuales habría además trabajado como vigilante, mientras que los otros 3 simplemente habrían trabajado en eviscerado de manera remunerada. En Acopalca todos, a excepción de uno, indicaron que asistían a las reuniones comunales en las que se abordaba el proyecto y que participaban en la aprobación de las propuestas. Estos testimonios grafican el disímil nivel de involucramiento mostrado por los grupos beneficiarios de ambas comunidades.

De igual manera, otra evidencia la constituye el hecho de que la mayoría de los comuneros de Shilla indicaron que no fueron convocados por la Municipalidad a participar en reuniones para hablar sobre el proyecto, aunque sí afirmaron haber discutido al respecto en asambleas comunales. En el caso de Acopalca, todos los entrevistados, a excepción de uno manifestaron haber asistido a reuniones convocadas por Caritas, además de haber abordado el proyecto en asambleas comunales.

3.2. Nivel de liderazgo de la directiva comunal durante el desarrollo de los proyectos

En Acopalca, el nivel de liderazgo de la directiva comunal durante el desarrollo de los proyectos fue alto y positivo, esto se debe a que se unificó a los actores claves del proyecto, siendo flexibles, organizados y aptos para las propuestas brindadas antes, durante y después del desarrollo del proyecto. Además tuvo un involucramiento activo en el proyecto, mostrando iniciativa más allá del rol esperado.

En Shilla se podría concluir que, pese a que los dirigentes se mostraban, en términos generales, favorables al proyecto, su nivel de liderazgo sobre la comunidad resultó ser sumamente limitado. Fueron incapaces de transmitir esta actitud a sus comuneros o motivarlos hacia una participación proactiva, ni tampoco fueron capaces de lidiar con los detractores del proyecto, los mismos que terminaron imponiendo sus posiciones y lograron tener mayor acogida entre la población, con consecuencias muy negativas para el mismo.

3.3. Nivel de afectación del proyecto producto del nivel de liderazgo de la directiva comunal

En Acopalca, el nivel de liderazgo mostrado por la dirigencia comunal contribuyó a constituir la piscicultura como un negocio sostenible y lucrativo para la comunidad, gracias a su capacidad de convocatoria y motivación hacia los comuneros, así como a su involucramiento en la gestión de fondos de otras fuentes y a su apoyo a la implementación de un modelo de negocio sostenible.

Por el contrario, en el caso de Shilla, como ya se mencionó, el pobre liderazgo de la dirigencia comunal fue un factor decisivo para las serias dificultades afrontadas por el proyecto y las constantes fricciones entre los actores.

VI. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Mediante la investigación documental y de campo realizada en las comunidades de Shilla y Acopalca, se pudo confirmar que pese a la existencia de claras similitudes entre los proyectos estudiados, existieron características propias de cada escenario y factores de la gestión que determinaron el éxito de la iniciativa en uno de los casos y el fracaso en el otro.

En línea con lo anterior, podríamos concluir que pese a que un proyecto productivo haya resultado exitoso aplicando un modelo determinado en un espacio dado, no se puede afirmar que su réplica en otro escenario, por más parecido que sea al primero, logre resultados igualmente positivos.

A continuación se presentan algunas conclusiones de la investigación en relación a cada uno de los proyectos:

1. COMUNIDAD DE SHILLA

- a) Desde un inicio el proyecto afrontó serias dificultades comunicacionales entre la entidad ejecutora y el grupo objetivo. Esto estuvo asociado principalmente a la incompatibilidad entre las expectativas sobre el proyecto y su diseño y a limitaciones en las habilidades comunicacionales de los representantes de ambas partes, además de la debilidad de los vínculos pre existentes. En dicho contexto, podemos concluir que la relación entre la municipalidad y la comunidad constituyó el mayor obstáculo para el desarrollo del proyecto, pudiendo ser catalogada, al menos en ciertos momentos, como conflictiva.
- b) Estas deficiencias comunicacionales se manifiestan igualmente en la falta de involucramiento del grupo beneficiario en el diseño del proyecto y su validación sobre el mismo.

- c) La crisis surgida en la ejecución del proyecto se desarrolló en un escenario caracterizado tanto por brechas sociales y económicas, como por asimetrías y relaciones de poder entre la municipalidad y la comunidad. De este modo, más allá de profundizar en la adquisición de conocimientos técnicos y otros beneficios por parte del proyecto, la relación se enfocó en la lejanía política, social y cultural entre los actores, incrementando la desconfianza entre ellos.
- d) El escenario político local durante el desarrollo del proyecto tuvo una influencia negativa en el mismo, contribuyendo a generar una fuerte oposición entre el grupo beneficiario y presión sobre el ejecutor por abandonar el modelo de negocio previsto y asumir acciones que mermarían su sostenibilidad. Similar situación se generó a partir de la injerencia de otros actores externos, llegando a situaciones de conflicto extremas.
- e) La actitud de la población beneficiaria, en este caso constituida principalmente por los comuneros, fue desfavorable al desarrollo del proyecto, manifestándose básicamente en reclamos y exigencias hacia la dirigencia comunal y los representantes del operador.
- f) Respecto a la capacidad de gestión del operador, se evidenciaron serias deficiencias a nivel técnico, social y administrativo-financiero, lo cual guarda relación con la situación actual de las municipalidades en nuestro país. Más allá de las ampliamente conocidas limitaciones latentes en estas instituciones, valdría agregar que en este caso la estructura organizativa del proyecto demostró no ser adecuada, en tanto el coordinador no ejercía control alguno sobre el personal administrativo, pues se trataba de empleados de la municipalidad a quienes, además de sus funciones regulares, les fue asignado el brindar soporte al proyecto.
- g) Si bien la actitud de la directiva hacia el proyecto se mostró favorable, su bajo nivel de liderazgo no permitió que ello contribuyera significativamente al desarrollo del proyecto.

2. COMUNIDAD DE ACOPALCA

- a) Con respecto al enfoque comunicativo observado en la comunidad de Acopalca, se enfatizó la importancia de promover la auto sostenibilidad del negocio constituido por el proyecto, lo cual fue expresado efectivamente, por los canales que mejor se acomodaron a ellos, siendo el discurso del ente ejecutor, representativo y efectivo.
- b) La relación entre el ente ejecutor y el grupo objetivo en términos generales parece haber sido armónica, lo cual estuvo sustentado principalmente en las habilidades comunicacionales y de liderazgo del coordinador o responsable del proyecto en el campo.
- c) Más allá del contexto político local asociado a la campaña electoral, cuya influencia puede incluso catalogarse como positiva, no se evidenciaron elementos que distorsionaran el desarrollo del proyecto.
- d) Durante el desarrollo del proyecto la comunidad tuvo una participación activa y organizada, realizando las labores encomendadas, asistiendo y participando en el programa de asistencia técnica y capacitación e incluso involucrándose en las decisiones sobre las actividades desarrolladas.
- e) Esta participación comunal fue posible en cierta medida gracias al compromiso de sus dirigentes para con el proyecto y su concepción, así como al nivel de liderazgo mostrado.
- f) En términos generales, el desempeño del operador fue positivo, demostrando una buena capacidad de gestión técnica, de cambio, y administrativo-financiera.
- g) El proyecto de Acopalca puede ser catalogado como exitoso, considerando que a su conclusión, la administración de la piscigranja fue transferida a manos de la comunidad según lo previsto, en un proceso ordenado y sin contratiempos y que tras ello, éste es, hasta la fecha, un negocio auto sostenible.

A continuación, ampliamos y reforzamos estas conclusiones en función a lo señalado en la sección de Discusión Teórica y los hallazgos de la investigación:

El proyecto de Acopalca contó claramente con un mayor nivel de participación y cooperación por parte de comuneros y dirigentes, lo cual, en línea con lo expresado por Tanaka y citado anteriormente, habría permitido a Caritas y su propuesta contar con información representativa, legitimidad y reconocimiento, así como movilizar recursos locales. Podríamos concluir que los factores más relevantes que permitieron disponer de esta participación para fines del proyecto tuvieron que ver con la relación establecida entre el personal y los comuneros, así como con el liderazgo y compromiso mostrado por el presidente comunal y es que, como el mismo autor señalara, la participación depende en gran medida de arreglos sociales y relaciones políticas.

Otro detalle señalado por Tanaka que pareciera haberse evidenciado a través de la investigación tiene que ver con los riesgos de la participación y los entornos que la caracterizan. Shilla constituye un entorno de pobreza, aunque con un nivel de articulación mayor que el de Acopalca, geográficamente muy cerca de la ciudad de Carhuaz y también de Huaraz, lo cual genera una mayor integración al mundo “moderno” y el surgimiento de lo que Tanaka denominara “líderes intermediarios”. Estos líderes, al no haber sido involucrados, al igual que la comunidad en pleno, en el diseño del proyecto, habrían promovido una oposición constante, en búsqueda de un beneficio individual y cortoplacista. Teniendo esto en cuenta, es claro que la comprensión sobre las ventajas de la cooperación y los resultados de largo plazo frente a los beneficios del individualismo, requisitos señalados por Kouzes y Posner para que la cooperación se dé, estuvieron por completo ausentes en este caso.

Por otro lado, podríamos afirmar que en Acopalca habría tenido lugar un proceso más cercano a lo que señala Bobadilla, en tanto que pareciera haberse alcanzado un nivel de empoderamiento mayor, que puede haberse gestado demandando en actores locales algún nivel de lucha interna contra patrones culturales. Esto puede confirmarse prestando atención a las acciones promovidas por la dirigencia con posterioridad al proyecto y a aquellas que exceden a su alcance, con la finalidad de ampliar la actividad y consolidar la sostenibilidad del negocio.

En relación a la concepción de liderazgo de Heifetz, podemos concluir que en la comunidad de Acopalca el liderazgo demostrado por el coordinador del proyecto y el presidente comunal

contribuyó a que se concretara un proceso de aprendizaje y cambio de conducta que permitió el éxito del proyecto, aunque es cierto que su gestación se inició previamente y que los fracasos de las iniciativas anteriores han sido parte importante para alcanzar ese nivel de madurez.

PROPUESTAS:

Valga recordar en este punto el objetivo principal del presente trabajo de investigación: Esbozar criterios orientadores de inversión social en proyectos productivos en comunidades alto andinas, a partir de un estudio de caso comparativo entre dos experiencias de similar naturaleza que fueran implementadas en dos comunidades campesinas de Ancash de características similares y cuyos resultados fueron muy disímiles.

Es ampliamente conocido que existen ciertos requerimientos cuyo cumplimiento resulta mandatorio al emprender un proyecto. Entre ellos podemos incluir una adecuada experiencia del ejecutor, su capacidad técnica, administrativa y financiera, el contar con personal con el perfil profesional requerido, además un diseño de la intervención basado en una estructura lógica, con componentes alineados a los objetivos planteados, indicadores y metas de proceso y resultado que resulten medibles, verificables y realizables pero retadoras, entre otros.

Concretamente en el caso de proyectos productivos, podríamos agregar a la lista algunos criterios, tales como la existencia de una demanda real para los bienes o servicios esperados, la rentabilidad del negocio promovido y su auto sostenibilidad, la articulación a un mercado formal y al sistema financiero, la generación de empleo e ingresos, el nivel de incremento productivo, mejora en la calidad o reducción de costos, etc.

Más allá de los requerimientos mencionados, se presentan a continuación, producto del trabajo realizado, nueve propuestas complementarias a tener en cuenta en emprendimientos de esta naturaleza, que a priori podrían no resultar tan evidentes para muchos financiadores, formuladores, ejecutores, monitores, auditores y demás involucrados en ellos. Algunas de estas consideraciones están estrechamente vinculadas a la perspectiva de la Gerencia Social, como el contar con una visión común del desarrollo, la participación democrática y planificada, la comunicación fluida y el liderazgo efectivo.

- 1° La necesidad que para el éxito de un proyecto constituye el contar con el involucramiento activo de los grupos objetivo desde etapas tempranas de diseño, de tal forma que se valide la propuesta y se asegure con ello una adecuada ejecución, es algo ampliamente conocido. Sin embargo, con frecuencia, las entidades financiadoras no llevan a cabo una verificación cabal sobre el cumplimiento de este requisito antes de aprobar un proyecto, quedando satisfechas con un documento que así lo exprese y/o una confirmación verbal con el operador y algún representante del grupo objetivo. Esto resulta sumamente esencial y debe ser asumido como un paso indispensable en el proceso de aprobación, incluyendo, más allá del documento formal correspondiente emitido por los actores referidos, un trabajo de campo que permita verificar que se cuenta con un alto nivel de conocimiento sobre la propuesta por parte de los miembros del grupo objetivo, a nivel de actividades, cronograma, resultados esperados y particularmente, los aportes o compromisos que cada actor debe asumir.
- 2° Identificar y caracterizar hasta donde sea posible, los cambios previsibles que puedan darse en el horizonte de ejecución del proyecto, tanto en el entorno externo como interno. Un ejemplo de cambio está constituido por futuras campañas electorales. A partir de ello deben idearse mecanismos para asegurar que el proyecto no se vea afectado por estos cambios (validación, formalización, apoyo de múltiples actores, etc.).
- 3° Determinar las debilidades o riesgos asociados a la naturaleza del ente ejecutor. En el caso de que se trate de una entidad estatal, como por ejemplo un municipio, es recomendable conocer su desempeño ejecutando proyectos similares (fuentes de financiamiento, naturaleza del proyecto, zona de intervención, etc.), si tendrá bajo su administración otros proyectos a ser ejecutados simultáneamente, cuál será la carga del personal de la municipalidad destacado al proyecto, cuáles son los procedimientos a los que estaría sujeto para la ejecución de los fondos del proyecto e incluso qué aspiraciones políticas existen en torno al municipio. En algunos casos, los riesgos identificados no podrán ser prevenidos o mitigados, por lo que podría resultar preferible cambiar el esquema de ejecución en el que la entidad cumpla otro rol, caso contrario, será necesario mantener un estrecho seguimiento de su desempeño y tomar medidas correctivas oportunamente.

- 4° No sólo basta con que la entidad ejecutora cuente con un nivel de experiencia relevante, se debe asegurar que el personal contratado, además de cumplir con el perfil profesional definido, cuente con ciertas habilidades blandas, particularmente aquél que estará destacado en campo y se relacionará de manera directa y frecuente con actores clave y población objetivo. En este sentido, es recomendable verificar que cuente con habilidades de: comunicarse con empatía, promover la participación e involucramiento, hablar en público, transmitir conceptos de manera sencilla, motivar con entusiasmo, negociar, construir redes de soporte, ser creativo para solucionar problemas, neutralizar el efecto de discursos negativos, etc. Además de éstas, incluyamos algunas competencias más específicas a la gerencia social como manejo de conflictos, conocimiento y aplicación de enfoques transversales (Género, derechos humanos, interculturalidad y medio ambiente) y visión de sostenibilidad.
- 5° Es necesario además, conocer la historia del operador y del financiador en el entorno de ejecución, particularmente en cuanto a las relaciones pre existentes con el grupo objetivo y actores clave, identificando conflictos latentes o potenciales. En caso no existan relaciones previas a la intervención, es igualmente útil conocer los antecedentes que estas organizaciones puedan tener estableciendo relaciones en escenarios similares al de la nueva iniciativa. Si bien es aplicable a varios acápites de esta lista, es particularmente relevante cumplir con la revisión de lecciones aprendidas surgidas de intervenciones previas y consecuentemente, realizar ajustes en el diseño en función a las mismas.
- 6° Si bien la identificación de actores o grupos de interés durante la etapa de diseño de un proyecto no constituye una novedad, no siempre recibe la relevancia necesaria. Resulta pues esencial en proyectos de inversión social hacer este ejercicio considerando un amplio espectro, categorizando actores externos con potencial de influir en el proyecto y definiendo hasta donde sea posible sus intereses y expectativas. A partir de ello se deben diseñar estrategias para afrontar la acción de actores adversos y potenciar el involucramiento de actores favorables. Estas estrategias pueden basarse incluso en el convencimiento o motivación, de tal forma que permitan revertir una posición desfavorable.

- 7° Medir el nivel de liderazgo de actores clave, particularmente en relación al rol que se espera que tengan en el marco del proyecto. Por ejemplo, en caso de que uno de estos actores sea la directiva comunal y se espera que ésta, entre otras cosas, motive el involucramiento de los comuneros en el aporte de mano de obra para ciertas actividades, es necesario determinar qué características de un líder son las prioritarias para asegurar el cumplimiento de dicho rol y determinar en qué medida ésta lo ostenta. En caso se concluya que ésta no lo tenga, es poco probable que se logre desarrollarlos en el tiempo que el proyecto lo requiere, por lo que podría resultar recomendable limitar su rol e identificar otros actores locales que sí cuenten con el liderazgo requerido y llevar a cabo esfuerzos por incorporarlos al proyecto y asignarles los roles correspondientes.
- 8° Es igualmente conocido que se deben establecer mecanismos de participación del grupo objetivo y actores clave durante el diseño, implementación, monitoreo y evaluación del proyecto, que permitan validar la intervención. Lo que se puede agregar a esta premisa a fin de facilitar la validación de la propuesta es el buscar, en la medida de lo posible, que ésta genere beneficios en varios niveles o grupos objetivo.
- 9° Tomando en cuenta el criterio de sostenibilidad que debe incorporar todo proyecto productivo, es prudente diseñar de antemano estrategias que permitan contrarrestar posiciones asistencialistas que puedan surgir entre los grupos objetivo. Es frecuente encontrar estas posiciones en escenarios donde existen empresas extractivas operando, con una historia de relacionamiento comunitario que antecede a la intervención. Por ello y en relación a lo indicado en el punto 4°, se debe considerar esta historia, junto con la naturaleza del ente financiador del proyecto y cómo ésta es percibida por los beneficiarios, de tal forma que se pueda prever qué expectativas se podrían generar respecto al proyecto. Un argumento útil a considerar en el diseño de la estrategia radica en la importancia de crear un historial de éxito en el cumplimiento de metas económicas y de sostenibilidad de un proyecto productivo, lo cual pondría al ente beneficiado y propietario del proyecto en una posición favorable ante diferentes organismos financiadores de este tipo de proyectos, eliminando la dependencia de las empresas que operen en la zona. Esto es claramente evidente en el comportamiento de los créditos otorgados por la Banca y otras empresas financieras.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- BAUTISTA Mariella y MÉNARD Renée. Manual de Gestión Social. Lima: Ministerio de Energía y Minas del Perú –Proyecto PERCAN. 2011.
- BOBADILLA, Percy. El Enfoque de Empoderamiento: el protagonismo de los actores para la generación del desarrollo y el cambio social. En: Nosotros hacemos los pueblos. Formas de empoderamiento en la minería artesanal en las localidades de Ayacucho, Arequipa y Puno. Lima: CISEPA PUCP, 2008.
- BOBADILLA, Percy. Material del Curso Diseño y Gestión de Programas y Proyectos de Desarrollo de la Maestría en Gerencia Social. Lima: Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2011.
- CARITAS HUARI. Cartas de comunicación relativas al desarrollo del proyecto "Desarrollo de la pesquería continental en la provincia de Huari". 2008-2010.
- CARITAS HUARI. Informes de avances técnico financieros de ejecución del proyecto "Desarrollo de la pesquería continental en la provincia de Huari". 2008-2010.
- CARITAS HUARI. Propuesta técnico económica del proyecto "Desarrollo de la pesquería continental en la provincia de Huari". 2007.
- CENTRO PERUANO DE ESTUDIOS SOCIALES. Ley General de Comunidades Campesinas. Consulta: 07 de mayo del 2011.
<http://www.cepes.org.pe/legisla/ley24656.htm>
- COMUNIDAD CAMPESINA ACOPALCA. Actas de asamblea comunal. 2008-2010.
- COMUNIDAD CAMPESINA FUERZA Y PODER DE LLIPTA. Actas de asamblea comunal. 2008-2010.

- COVEY, Stephen. El liderazgo centrado en principios. Mexico, 2013.
- DEFENSORIA DEL PUEBLO. Conflictos Sociales. Consulta: 08 de octubre del 2013.
<http://www.defensoria.gob.pe/temas.php?des=3>
- DEFINICION.DE. Concepto de Gestión Social. Consulta: 07 de abril del 2011.
<http://definicion.de/gestion-social/>
- DEFINICION ABC. Definición de Liderazgo. Consulta: 07 de mayo del 2011.
<http://www.definicionabc.com/social/liderazgo.php>
- FONDO DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIAL. Mapa de Pobreza 2006. Lima, octubre 2006.
- FONDO MINERO ANTAMINA. Cartas de comunicación relativas al desarrollo de los proyectos "Construcción de una sala de incubación y producción de 20TN/año de carne de trucha" y "Desarrollo de la pesquería continental en la provincia de Huari". 2008-2010.
- HEIFETZ, Ronald. Liderazgo sin respuestas fáciles: Propuestas para un diálogo social en tiempos difíciles. Barcelona, 1997.
- IESE BUSINESS SCHOOL – UNIVERSIDAD DE NAVARRA. La Evolución del Concepto *Stakeholders* en los escritos de Ed Freeman. Consulta: 07 de abril del 2011.
http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf
- INSTITUTO DE ESTUDIOS PERUANOS. Municipio al día. Consulta 07 de abril del 2011.
http://municipioaldia.com/fp_ap_consultasfrecuentesmunicipales_fase_verconsulta_idcf_192.html#.VloeY9KUcg0
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. IV Censo Nacional Agropecuario 2012.

- KLIKSBERG, Bernardo. Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones claves, en Revista Venezolana de Ciencias Sociales Vol. 1 No.1. Caracas, 2007.
- KOUZES Jim y POSNER Barry. El desafío del liderazgo. Buenos Aires: Granica, 1999.
- MATUS, Carlos. Política, planificación y gobierno. Caracas: ILPES/OPS, 1990.
- MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS. Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo. Informe N° 001-2007 de la Comisión Sectorial. Lima, octubre 2007.
- MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SHILLA. Cartas de comunicación relativas al desarrollo del proyecto "Construcción de una sala de incubación y producción de 20TN/año de carne de trucha". 2008-2010.
- MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SHILLA. Informes de avances técnico financieros de ejecución del proyecto "Construcción de una sala de incubación y producción de 20TN/año de carne de trucha". 2008-2010.
- MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SHILLA. Propuesta técnico económica del proyecto "Construcción de una sala de incubación y producción de 20TN/año de carne de trucha". 2007.
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN. Formulación y análisis detallado de proyectos. Roma, 2005.
- PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS. Resolución Ministerial N° 161-2011-PCM. Lineamiento y Estrategias para la Gestión de Conflictos sociales. Lima, 2011.
- SOCIEDAD NACIONAL DE MINERÍA PETRÓLEO Y ENERGÍA. Informe Quincenal - Sector Minero N° 106. Lima, 2010.
- SORIANO, Santiago y GALLEGOS, Mery. Material del Curso de Productividad Social de la Maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, 2011
- SWISSCONTACT. Informes de monitoreo y asistencia técnica y financiera a los proyectos "Construcción de una sala de incubación y producción de 20TN/año de carne de trucha" y "Desarrollo de la pesquería continental en la provincia de Huari". Huaraz, 2008-2010.

- SWISSCONTACT. Informe de Evaluación de los Proyectos Mineros del Fondo Antamina. Lima, Julio 2008.
- TANAKA, Martin. Participación popular en las políticas sociales. Cómo y cuándo es democrática y eficiente, y por qué puede también ser lo contrario. Lima: Instituto de Estudios Peruanos. 2001.
- UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO e INSTITUTO DE ESTUDIOS SOBRE DESARROLLO Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL. Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. Consulta: 07 de abril del 2011.
<http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/213>



ANEXOS



ANEXO 1

Matriz Columna Vertebral Invertida

TÉCNICA	FUENTE	UNIDAD	INDICADORES	VARIABLE	PREGUNTA
Entrevista abierta	<ul style="list-style-type: none"> Personal de los proyectos. Beneficiarios. Monitores. 	Operadores (Municipalidad Distrital de Shilla y Caritas Huari): Equipos participantes de los proyectos evaluados, procedimientos, organización.	Capacidad de gestión técnica del operador (alta, media, baja)	Capacidad de gestión de los operadores.	¿Cuál es la capacidad de gestión demostrada por los operadores en el desarrollo de los proyectos evaluados?
Revisión Documental	<ul style="list-style-type: none"> Propuestas técnico - económicas. Informes de Avance Técnico Financiero. Reportes de Monitoreo. Comunicaciones escritas entre actores. Manuales ROF. 		Capacidad de gestión administrativo-financiera del operador (alta, media, baja)		
Entrevista abierta	<ul style="list-style-type: none"> Personal de los proyectos. Beneficiarios. Monitores. 	Factores externos: el escenario político local, los actores externos, antecedentes de los proyectos.	Grado de influencia del escenario político local sobre el desarrollo del proyecto (alto, medio, bajo)	Factores externos contextuales influyentes en el desarrollo de los proyectos.	¿Qué hechos, que influyeron en el desarrollo de los proyectos, caracterizaron el escenario externo durante su ejecución?
Revisión Documental	<ul style="list-style-type: none"> Propuestas técnico económicas. Informes de Avance Técnico Financiero. Reportes de Monitoreo. Comunicaciones escritas entre actores. 		Nivel de afectación sobre el desarrollo del proyecto producto de la injerencia de actores externos (alto, medio, bajo)		
			Grado de incorporación de antecedentes sobre el desarrollo de la actividad en el diseño y ejecución del proyecto (alto, medio, bajo)		

Entrevista abierta	<ul style="list-style-type: none"> Personal de los proyectos. Beneficiarios. Monitores. 	Actores clave: dirigentes comunales de las comunidades campesinas de Fuerza y Poder de Llipta y Acopalca y alcaldes distritales de Shilla y Huari.	<p>Nivel de afectación sobre el desarrollo del proyecto producto de la actitud de actores clave (alto, medio, bajo)</p> <p>Nivel de liderazgo de la directiva comunal durante el desarrollo de los proyectos. (alto, medio, bajo)</p>	Compromiso de los actores.	Cuáles fue el nivel de compromiso mostrado por los actores clave frente al desarrollo de los proyectos?
Revisión Documental	<ul style="list-style-type: none"> Informes de Avance Técnico Financiero. Reportes de Monitoreo. Comunicaciones escritas entre actores. 		Nivel de afectación sobre el desarrollo del proyecto producto del nivel de liderazgo de la directiva comunal (alto, medio, bajo)		

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 2

Guía para entrevista con dirigente comunal

N°	PREGUNTAS	VARIABLE	INDICADOR
1	Fecha	Datos generales	Datos generales
2	Lugar		
3	Entrevistador		
4	Nombre		
5	Edad		
6	Sexo		
7	Lugar de Nacimiento		
8	Lengua Materna		
9	Instrucción		
10	Empleo		
11	Cargo (proyecto)		
A.1	Se comunicó usted alguna vez con la gente de la Municipalidad para informar algo o hacer algún pedido sobre el proyecto?	Capacidad de gestión de los operadores	Capacidad de gestión social del operador
A.2	En caso la respuesta anterior sea positiva: Qué fue lo que informó o pidió? Qué respondieron los de la Municipalidad?		
B.1	¿Recuerda si algún candidato a la alcaldía hizo promesas con relación a la piscigranja durante su campaña? Explique	Factores externos influyentes en el desarrollo de los proyectos	Grado de influencia del escenario político local sobre el desarrollo del proyecto
B.2	¿Qué pasó con el proyecto después de que el/los candidatos dijera/n eso? Algo cambió? (Si se presentan dudas al responder se puede dar ejemplo)		Nivel de afectación sobre el desarrollo del proyecto producto de la injerencia de actores externos.
C.1	La comunidad o los comuneros que participaron en el proyecto eran parte de algún frente o federación? ¿De cuál?		
C.2	El frente participa usualmente en los proyectos? ¿Participó en éste? ¿Cómo?		
C.3	Algún dirigente del Frente de Defensa Agrario se comunicó con usted o algún otro miembro de la comunidad sobre el proyecto? Explique		
C.4	Qué hizo usted después de la comunicación de este dirigente?		
C.5	Por qué cree que este dirigente se presentó en la comunidad para hablar sobre el proyecto?		Grado de incorporación de los antecedentes sobre el desarrollo de la actividad en el diseño y ejecución del proyecto
D.1	¿Se criaba truchas en la comunidad antes de que empezara el proyecto? ¿Cómo?		
D.2	En caso la apreciación anterior fuese negativa: Por qué cree que la crianza antes del proyecto no resultó bien?		

E.1	Recuerda cómo era el proyecto? ¿Qué se hizo?		Nivel de afectación sobre el desarrollo del proyecto producto de la actitud de actores clave
E.2	El proyecto era una buena oportunidad para su comunidad? Por qué?		
E.3	Como dirigente, usted tenía que hacer algo para ayudar en el proyecto? ¿Qué?		
E.4	Asistió a las reuniones convocadas por la Municipalidad para conversar sobre el proyecto? (Siempre, a veces, nunca?)		
E.5	En caso la respuesta anterior sea 'a veces' o 'nunca' ¿Por qué?		
E.6	¿Se discutió sobre el proyecto en alguna asamblea comunal? Explique		
E.7	Se presentaron problemas durante el proyecto? Explique		
E.8	Como dirigente, ¿hizo usted algo cuando ocurrió este/estos problema/s? Explique		
F.1	Sabe usted cuáles son las funciones de la dirigencia comunal? Considera que su dirigencia cumplía con ellas? Por qué?	Compromiso de los actores	Nivel de liderazgo de la directiva comunal durante el desarrollo de los proyectos
F.2	Considera que durante su gestión la comunidad mejoró de alguna forma? Explique		
F.3	Durante su gestión se logró conseguir fondos o algún otro beneficio para la comunidad? Explique		
F.4	Se implementó algún negocio comunal nuevo o mejoró alguno existente para generar ingresos para la comunidad?		
F.5	Su dirigencia presentaba información a los comuneros sobre los ingresos y gastos de la comunidad?		
F.6	Discutía con los comuneros los planes para el futuro de la comunidad?		
F.7	Los comuneros recurrían a su dirigencia con frecuencia para resolver conflictos? Considera que sus aportes ayudaban a solucionarlos?		
F.8	Cuando su dirigencia convocaba a asambleas, reuniones, faenas u otras actividades comunales, los comuneros participaban? En qué medida?		
F.9	Recuerda qué decisiones se tomaron sobre el proyecto? Estuvo usted de acuerdo con ellas? Cuál fue el resultado de esas decisiones?		

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 3

Guía para entrevista con comunero

N°	PREGUNTAS	VARIABLE	INDICADOR
1	Fecha	Datos generales	Datos generales
2	Lugar		
3	Entrevistador		
4	Nombre		
5	Edad		
6	Sexo		
7	Lugar de Nacimiento		
8	Lengua Materna		
9	Instrucción		
10	Empleo		
11	Cargo (proyecto)		
A.1	¿Recuerda si algún candidato a la alcaldía hizo promesas con relación a la piscigranja durante su campaña? Explique.	Factores externos influyentes en el desarrollo de los proyectos	Grado de influencia del escenario político local sobre el desarrollo del proyecto
A.2	¿Qué pasó con el proyecto después de que el/los candidatos dijera/n eso? Algo cambió?		
B.1	¿La comunidad o los comuneros participan o son parte de algún frente o federación?		Nivel de afectación sobre el desarrollo del proyecto producto de la injerencia de actores externos
B.1	¿De cuál?		
B.2	¿Participa en los proyectos?		
B.2	¿Participó en éste?		
B.2	¿Cómo?		
B.3	¿Algún dirigente del Frente de Defensa Agrario se comunicó con usted o algún otro miembro de la comunidad sobre el proyecto? Explique		
B.4	¿Qué hizo usted después de la comunicación de este dirigente?		
B.5	¿Por qué cree que este dirigente se presentó en la comunidad para hablar sobre el proyecto?		
C.1	¿Recuerda cómo era el proyecto? ¿Qué se hizo?	Compromiso de los actores	Nivel de afectación sobre el desarrollo del proyecto producto de la actitud de actores clave
C.2	¿El proyecto era una buena oportunidad para su comunidad? ¿Por qué?		
C.3	¿Como comunero, usted tenía que hacer algo para ayudar en el proyecto? ¿Qué?		
C.4	¿Asistió a las reuniones convocadas por el Caritas/ la Municipalidad para conversar sobre el proyecto? ¿Siempre, a veces, nunca?		
C.5	(En caso la respuesta anterior sea negativa) ¿Por qué?		
C.6	¿Se discutió sobre el proyecto en alguna asamblea comunal? Explique.		
C.7	¿Se presentaron problemas durante el proyecto? Explique.		

D.1	¿Sabe usted cuáles son las funciones de la dirigencia comunal?	Compromiso de los actores	Nivel de liderazgo de la directiva comunal durante el desarrollo de los proyectos
	¿Cuales son estas?		
	¿Considera que la anterior dirigencia cumplía con ellas?		
	¿Por qué?		
D.2	¿Durante la gestión anterior la comunidad mejoró de alguna forma?		
	Explique. (Dar ejemplos: servicios básicos, infraestructura, empleo, educación, salud, etc.)		
D.3	Sabe si durante la gestión anterior la dirigencia logró conseguir fondos o algún otro beneficio para la comunidad?		
	Explique.		
D.4	La gestión anterior implementó algún negocio comunal nuevo o mejoró alguno existente para generar ingresos para la comunidad?		
D.5	La dirigencia presentaba información a los comuneros sobre los ingresos y gastos de la comunidad?		
	Explique		
D.6	La dirigencia discutía con los comuneros los planes para el futuro de la comunidad?		
	¿Que tipo de planes?		
D.7	Los comuneros recurrían a la dirigencia con frecuencia para resolver conflictos?		
	En su opinión, la dirigencia ayudaba a solucionarlos?		
	¿Qué tipo de conflictos?		
D.8	Cuando la dirigencia convocaba a asambleas, reuniones, faenas u otras actividades comunales, los comuneros participaban		
	¿En que medida?		
D.9	¿Recuerda qué decisiones tomó la comunidad sobre el proyecto?		
	¿Cuáles fueron estas?		
	¿Estuvo usted de acuerdo con ellas?		
	¿Cuál fue el resultado de esas decisiones?		

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 4

GUÍA PARA ENTREVISTA CON PERSONAL DEL OPERADOR

N°	PREGUNTAS	VARIABLE	INDICADOR
1	Lugar	Datos Generales	Datos Generales
2	Fecha		
3	Nombre		
A.1)	Durante el desarrollo del proyecto se presentó alguna situación imprevista que requirió algún ajuste sobre el diseño original?	Capacidad de gestión de los operadores	Capacidad de gestión técnica del operador
A.2)	En caso la respuesta anterior sea positiva: Cómo fue el proceso para determinar e implementar el ajuste? (toma de decisión, participación, recursos requeridos, oportunidad)		
A.3)	Qué resultados produjo este ajuste?		
B.1)	Qué nivel de asistencia y participación tuvieron los eventos (reuniones, talleres de capacitación, etc.) previstos en el proyecto? (Muy Alto, Alto, Regular, Bajo o Muy Bajo)?		Capacidad de gestión social del operador
B.2)	A qué se estima usted que se debió este nivel de participación?		
	A shilla: Entonces no han tenido el número de beneficiarios en el proyecto?		
B.3)	Cuáles fueron los mecanismos de convocatoria empleados?		
B.4)	Se involucró en alguna medida a los beneficiarios en el diseño y ejecución del proyecto?		
B.5)	En caso la respuesta anterior sea positiva: Cuáles fueron los mecanismos establecidos para ello?		
	Y qué resultados se obtuvo?		
C.1)	Recuerda si algún candidato a la alcaldía hizo promesas con relación a la piscigranja durante su campaña?	Factores externos influyentes en el desarrollo de los proyectos	Grado de influencia del escenario político local sobre el desarrollo del proyecto
	Explique		
C.2)	Considera que ello afectó el desarrollo del proyecto?		Nivel de afectación sobre el desarrollo del proyecto producto de la injerencia de actores externos
	Cómo?		
D.1)	Durante el desarrollo del proyecto hubo la intromisión de algún actor distinto al operador, comunidad y/o FMA?		Grado de incorporación de los antecedentes sobre el desarrollo de la actividad en el diseño y ejecución del proyecto
	Explique		
D.2)	Cómo afectó esta intromisión el desarrollo y resultados del proyecto?		
E.1)	Qué antecedentes existían sobre la actividad truchícola en la comunidad antes de iniciar el proyecto?		
E.2)	Por qué las experiencias previas fracasaron?		
E.3)	Qué medidas se tomaron en el diseño del proyecto para evitar un nuevo fracaso?		
E.4)	Cómo resultó la implementación de estas medidas?		

F.1)	Cómo catalogaría la posición de la dirigencia comunal frente al proyecto? (Muy Favorable, Favorable, Indiferente, Contraria, Muy Contraria)	Compromiso de los actores	Nivel de afectación sobre el desarrollo del proyecto producto de la actitud de actores clave
F.2)	Qué aspectos grafican esta posición? (convocatoria, intervención, solución de inconvenientes, participación en reuniones, dedicación, etc.)		
F.3)	Qué efectos produjo esta posición en el desarrollo del proyecto?		
F.4)	Cómo catalogaría la posición de los comuneros frente al proyecto? (Muy Favorable, Favorable, Indiferente, Contraria, Muy Contraria)		
F.5)	Qué aspectos grafican esta posición? (convocatoria, intervención, solución de inconvenientes, participación en reuniones, dedicación, etc.)		
F.6)	Qué efectos produjo esta posición en el desarrollo del proyecto?		
F.7)	Se discutieron aspectos relacionados con el proyecto en alguna asamblea comunal? (Explique)		
F.8)	Se presentaron problemas durante la ejecución del proyecto? (Explique) Explique		
G.1)	Qué habilidades y capacidades considera usted que debe reunir un dirigente comunal, particularmente en relación con la ejecución de un proyecto como el de la piscigranja?		Nivel de liderazgo de la directiva comunal durante el desarrollo de los proyectos
G.2)	Considera que la dirigencia cumplía con ellas? Qué aspectos grafican esto?		
G.3)	¿Qué nivel de liderazgo mostró la dirigencia comunal durante el desarrollo del proyecto? (Muy Alto, Alto, Medio, Bajo, Muy Bajo)		Nivel de afectación sobre el desarrollo del proyecto producto del nivel de liderazgo de la directiva
G.4)	¿Qué consecuencias tuvo este nivel de liderazgo en el desarrollo del proyecto? (Explique). ¿Qué hicieron con los ingresos generados?		

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 5

GUÍA PARA ENTREVISTA CON MONITOR

N°	PREGUNTAS	VARIABLE	INDICADOR
1	Lugar	Datos Generales	Datos Generales
2	Fecha		
3	Nombre		
A.1)	¿Cómo catalogaría el desempeño técnico general del operador? (Muy bueno, Bueno, Regular, Malo o Muy Malo)	Capacidad de gestión de los operadores	Capacidad de gestión técnica del operador
A.2)	¿Qué aspectos grafican este desempeño?		
A.3)	¿En qué medida el operador cumplió con lo estipulado en el diseño técnico del proyecto? Explique.		
A.4)	Considera que el personal técnico del proyecto fue el adecuado? Por qué? (formación profesional, experiencia, habilidades interpersonales)		
B.1)	¿Cómo catalogaría el desempeño administrativo-financiero del operador? (Muy bueno, Bueno, Regular, Malo o Muy Malo)		Capacidad de gestión administrativo-financiera del operador
B.2)	¿Qué aspectos grafican este desempeño?		
B.3)	¿En qué medida cumplió el operador en tiempo y forma con la presentación de informes financieros? Explique.		
C.1)	¿Durante el desarrollo del proyecto se presentó alguna situación imprevista que requirió algún ajuste sobre el diseño original?		Capacidad de gestión del cambio por parte del operador
C.2)	En caso la respuesta anterior sea positiva: ¿Cómo fue el proceso para determinar e implementar el ajuste? (toma de decisión, participación, recursos requeridos, oportunidad)		
C.3)	¿Qué resultados produjo este ajuste?		
D.1)	¿Cómo catalogaría el nivel de relacionamiento con los beneficiarios alcanzado por el operador? (Muy bueno, Bueno, Regular, Malo o Muy Malo)		Capacidad de gestión social del operador
D.2)	¿Qué aspectos grafican este relacionamiento?		
D.3)	¿Qué nivel de asistencia y participación tuvieron los eventos (reuniones, talleres de capacitación, etc.) previstos en el proyecto? (Muy Alto, Alto, Regular, Bajo o Muy Bajo)?		
D.4)	¿A qué se estima usted que se debió este nivel de participación?		
D.5)	¿Se involucró en alguna medida a los beneficiarios en el diseño y ejecución del proyecto?		
D.6)	En caso la respuesta anterior sea positiva: ¿Cuáles fueron los mecanismos establecidos para ello? ¿Y qué resultados se obtuvo?		
E.1)	¿Recuerda si algún candidato a la alcaldía hizo promesas con relación a los proyectos durante su campaña? (Explique)	Factores externos influyentes en el desarrollo de los proyectos	Grado de influencia del escenario político local sobre el desarrollo del proyecto
E.2)	¿Considera que ello afectó el desarrollo de los proyectos? Cómo?		Nivel de afectación sobre el desarrollo del proyecto producto de la injerencia de actores externos
F.1)	¿Durante el desarrollo del proyecto hubo la intromisión de algún actor distinto al operador, comunidad y/o FMA? Explique.		
F.2)	¿Cómo afectó esta intromisión el desarrollo y resultados del proyecto?		Grado de incorporación de los antecedentes sobre el desarrollo de la actividad en el diseño y ejecución del proyecto
G.1)	¿Qué antecedentes existían sobre la actividad truchicola en la comunidad antes de iniciar el proyecto?		
G.2)	¿Por qué las experiencias previas fracasaron?		
G.3)	¿Qué medidas se tomaron en el diseño del proyecto para evitar un nuevo fracaso?		
G.4)	¿Cómo resultó la implementación de estas medidas?		

H.1)	¿Cómo catalogaría la posición de la dirigencia comunal frente al proyecto? (Muy Favorable, Favorable, Indiferente, Contraria, Muy Contraria)	Compromiso de los actores	Nivel de afectación sobre el desarrollo del proyecto producto de la actitud de actores clave
H.2)	¿Qué aspectos grafican esta posición? (convocatoria, intervención, solución de inconvenientes, participación en reuniones, dedicación, etc.)		
H.3)	¿Qué efectos produjo esta posición en el desarrollo del proyecto?		
H.4)	¿Cómo catalogaría la posición de los comuneros frente al proyecto? (Muy Favorable, Favorable, Indiferente, Contraria, Muy Contraria)		
H.5)	¿Qué aspectos grafican esta posición?		
H.6)	¿Qué efectos produjo esta posición en el desarrollo del proyecto?		
I.1)	¿Qué habilidades y capacidades considera usted que debe reunir un dirigente comunal, particularmente en relación con la ejecución de un proyecto como el de la piscigranja?		Nivel de liderazgo de la directiva comunal durante el desarrollo de los proyectos
I.2)	¿Considera que las dirigencias cumplan con ellas?		
I.2)	¿Qué aspectos grafican esto?		
I.3)	¿Qué nivel de liderazgo mostró la dirigencia comunal durante el desarrollo del proyecto? (Muy Alto, Alto, Medio, Bajo, Muy Bajo)		Nivel de afectación sobre el desarrollo del proyecto producto del nivel de liderazgo de la directiva comunal
I.4)	¿Qué consecuencias tuvo este nivel de liderazgo en el desarrollo del proyecto? (Explique)		

FUENTE: Elaboración propia



ANEXO 6

GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL

PREGUNTA	INDICADOR	VARIABLE	FUENTE
El personal del proyecto fue el adecuado?	Capacidad de gestión técnica del operador y Capacidad de gestión administrativo-financiera del operador	Capacidad de gestión de los operadores	Propuestas técnico económicas (CVs)
Las características del operador facilitaron la ejecución del proyecto? (estructura orgánica, procedimientos administrativos, experiencia institucional, etc.)			Manuales ROF, Herramientas de gestión institucional
Cuál es el nivel de cumplimiento técnico operativo demostrado por el operador sobre el diseño original?			Propuestas técnico económicas (POA y Marco Lógico), Informes de Avance Técnico, Reportes de Monitoreo, Comunicaciones escritas entre FMA y operador
Cuál es el nivel de desempeño financiero demostrado por el operador sobre el diseño original?			Propuestas técnico económicas (Presupuesto y Cronograma de Desembolsos), Informes de Avance Técnico, Reportes de Monitoreo, Comunicaciones escritas entre FMA y operador
Se requirió algún ajuste al diseño?	Capacidad de gestión del cambio por parte del operador	Capacidad de gestión de los operadores	Propuestas técnico económicas, Informes de Avance Técnico, Reportes de Monitoreo, Comunicaciones escritas entre FMA y operador (Cartas, contratos, adendas)
Cómo fue el proceso para determinar e implementar el ajuste?			
Qué resultados produjo este ajuste?			
Cuál es el nivel de relacionamiento con los beneficiarios alcanzado por el operador?	Capacidad de gestión social del operador	Factores externos influyentes en el desarrollo de los proyectos	Informes de Avance Técnico, Reportes de Monitoreo, Comunicaciones escritas entre operador y beneficiarios
Qué nivel de asistencia y participación tuvieron los eventos previstos en el proyecto?			
Se contó con el involucramiento de los beneficiarios en el desarrollo del proyecto?			Propuestas técnico económicas, Informes de Avance Técnico, Reportes de Monitoreo, Comunicaciones escritas entre operador y beneficiarios
En caso la respuesta anterior sea positiva: Cuáles fueron los mecanismos establecidos para ello? Y qué resultados se obtuvo?			
Algún candidato a la alcaldía hizo promesas con relación a la piscigranja durante su campaña?	Grado de influencia del escenario político local sobre el desarrollo del proyecto	Factores externos influyentes en el desarrollo de los proyectos	Informes de Avance Técnico, Reportes de Monitoreo
Afectó el desarrollo del proyecto? Cómo?			Propuestas técnico económicas, Informes de Avance Técnico, Reportes de Monitoreo
Durante el desarrollo del proyecto hubo la intromisión de algún actor distinto al operador, comunidad y/o FMA?	Nivel de afectación sobre el desarrollo del proyecto producto de la injerencia de actores externos	Factores externos influyentes en el desarrollo de los proyectos	Informes de Avance Técnico, Reportes de Monitoreo
Cómo afectó esta intromisión el desarrollo y resultados del proyecto?			Propuestas técnico económicas, Informes de Avance Técnico, Reportes de Monitoreo
En qué medida se incorporaron los antecedentes sobre el desarrollo de la actividad en el diseño y ejecución del proyecto?	Grado de incorporación de los antecedentes sobre el desarrollo de la actividad en el diseño y ejecución del proyecto	Compromiso de los actores	Propuestas técnico económicas
Cómo resultó la implementación de estas medidas?			Informes de Avance Técnico, Reportes de Monitoreo
Cuál fue la posición de la dirigencia comunal y de los comuneros frente al proyecto?	Nivel de afectación sobre el desarrollo del proyecto producto de la actitud de actores clave	Compromiso de los actores	Informes de Avance Técnico, Reportes de Monitoreo, Comunicaciones escritas entre FMA, Comunidad y operador
Qué aspectos grafican esta posición? (convocatoria, intervención, solución de inconvenientes, participación en reuniones, dedicación, etc.)			
Qué efectos produjo esta posición en el desarrollo del proyecto?			Informes de Avance Técnico, Reportes de Monitoreo
Cuál fue el nivel de participación de dirigentes y comuneros en reuniones en las que se discutieron asuntos relativos al proyecto?	Nivel de liderazgo de la directiva comunal durante el desarrollo de los proyectos	Compromiso de los actores	
En qué medida la dirigencia comunal intervino para promover el proyecto o facilitar el desarrollo del proyecto?			Informes de Avance Técnico, Reportes de Monitoreo
Qué nivel de consenso logró la dirigencia en relación al proyecto?	Nivel de afectación sobre el desarrollo del proyecto producto del nivel de liderazgo de la directiva comunal	Compromiso de los actores	
Cómo se manifestó el nivel de liderazgo de la dirigencia comunal? Qué resultados generó?			Informes de Avance Técnico, Reportes de Monitoreo

FUENTE: Elaboración propia

ANEXO 7

RESULTADOS DE LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

1. ENTREVISTAS A COMUNEROS

En Shilla se entrevistó a 9 comuneros, mientras que en Acopalca se entrevistó a 6, ampliando la muestra prevista, como se aprecia a continuación:

Tabla N°10
Datos de comuneros entrevistados

Comunidad	Nombre	Edad	Grado instrucción	Ocupación
Shilla	Carlos Alberto Julca Ñope	53	Primaria incompleta	Agricultor
	Pablo Máximo Huansha Rosales	54	Primaria completa	Chofer
	Bernabé Felix Rosario Flores	38	Secundaria incompleta	Agricultor
	Eugenia Chávez Huanca	42	Primaria completa	Agricultor
	Rosario Alvarado Ambrosio	46	Secundaria completa	Agricultor
	Gilberta Luzmila Cadillo Huacanca	28	Primaria incompleta	Ama de casa
	Tomasa Adela Alva Aranibar	37	Sin instrucción	Ama de casa
	Félix Fernando Cadillo Ñope	59	Primaria incompleta	Agricultor
	Ciriaco Gonzales Rosales	45	Primaria incompleta	Agricultor
Acopalca	Faustino Romero Santiago	43	Primaria completa	Agricultor
	Felix Cueva Santiago	74	Primaria incompleta	Agricultor
	Sabino Mejía Acevedo	77	Primaria incompleta	Agricultor
	Donato Ortiz Jara	39	Secundaria incompleta	Agricultor
	Saúl Hidalgo Llacuash	65	Primaria incompleta	Agricultor
	Clodoaldo Llashag Chávez	55	Primaria completa	Agricultor

FUENTE: Elaboración propia

A continuación se muestra un resumen de la información obtenida a partir de estas entrevistas, según cada indicador.

1.1. Grado de influencia del escenario político local sobre el desarrollo del proyecto

En Shilla, el 100% de comuneros entrevistados indicó que ningún candidato hizo promesas con relación a la piscigranja durante su campaña, mientras que en Acopalca 5 comuneros respondieron que sí. Las promesas en el caso de Acopalca habrían girado alrededor de una ampliación de la infraestructura productiva, aunque no habrían afectado el desarrollo del proyecto.

1.2. Nivel de afectación del proyecto producto de la injerencia de actores externos

Ocho de los comuneros entrevistados en Shilla aseguraron que la comunidad es parte de algún frente o federación, mientras que en Acopalca solo uno lo hizo. Siete de los comuneros referidos en Shilla indicaron que pertenecían a la Federación Agraria Departamental de Ancash (FADA). En ninguno de los casos se indicó que el frente referido participara en los proyectos de la comunidad. Sin embargo, siete de los comuneros de Shilla señalaron que al menos un representante de la FADA participó en una asamblea comunal en la que se discutió sobre el proyecto, aunque no recuerdan cuál fue su posición.

1.3. Nivel de afectación del proyecto producto de la actitud de actores clave

Al preguntar en qué consistía el proyecto, las respuestas obtenidas en Shilla mencionaron la ampliación de las pozas, la asesoría técnica y la compra de alimento para truchas. En el caso de Acopalca, se mencionó la construcción y ampliación de pozas, la construcción de una planta de procesamiento de alimento balanceado y la mejora productiva.

Tanto en Shilla como en Acopalca, todos los comuneros sostuvieron que el proyecto constituía una buena oportunidad para su comunidad. En el caso de Shilla esto se asoció a la creación de trabajo para comuneros en primer lugar y de beneficios económicos para la comunidad en segundo. En el caso de Acopalca, la respuesta más frecuente fue la mejora en la capacidad productiva de la piscigranja, seguida de la generación de trabajo para los comuneros y dos de los entrevistados mencionaron que el proyecto contribuía a reducir la desnutrición.

Al preguntar al entrevistado si había ayudado en el proyecto, seis comuneros de Shilla afirmaron haber colaborado aportando mano de obra no calificada, uno de los cuales habría además trabajado como vigilante, mientras que los otros 3 simplemente habrían trabajado en eviscerado de manera remunerada. En Acopalca todos, a excepción de uno, indicaron que asistían a las reuniones comunales en las que se abordaba el proyecto y que participaban en la aprobación de las propuestas, mientras que cuatro indicaron haber colaborado con mano de obra (faena comunal).

La mayoría de los comuneros de Shilla indicaron que no fueron convocados por la Municipalidad a participar en reuniones para hablar sobre el proyecto, aunque sí afirman haber discutido al respecto en asambleas comunales, básicamente en relación a la transferencia del negocio a la comunidad y al supuesto beneficio que con él obtenía la Municipalidad y la dirigencia comunal. En el caso de Acopalca, todos los entrevistados, a excepción de uno manifiestan haber asistido a reuniones convocadas por Caritas, además de haber abordado el proyecto en asambleas comunales, aunque se habría tratado de sesiones informativas sobre el diseño del proyecto, la fuente de financiamiento, los avances, junto con discusiones sobre el aporte de mano de obra y la gestión de fondos de la municipalidad para ampliar la intervención.

Respecto a si se habrían presentado problemas durante la ejecución, la mayoría menciona en Shilla un supuesto incumplimiento por parte del operador, mientras que en Acopalca está presente un episodio causado por una obra ajena al proyecto que habría generado la muerte de truchas, el atraso en el cumplimiento de los ofrecimientos de la municipalidad en segundo lugar y la falta de financiamiento, según uno de los entrevistados.

1.4. Nivel de liderazgo de la directiva comunal durante el desarrollo de los proyectos

Pese a que la mayoría de comuneros de Shilla respondieron que la dirigencia comunal cumplía parcialmente con las funciones, no fueron capaces de señalar con claridad cuáles eran éstas. El catalogar como parcial el cumplimiento de la dirigencia, habría estado relacionado con el hecho de que ésta no habría consultado la toma de ciertas decisiones con la asamblea, señalando particularmente el caso de la construcción de una sala de eviscerado.

Por el lado de Acopalca, cinco comuneros indicaron que las funciones de la dirigencia consisten en cumplir y hacer cumplir el reglamento de la comunidad, tres que consisten en velar por la economía y los intereses de la comunidad y uno indicó que consisten en resolver las disputas por los terrenos.

Pese a que en Acopalca solo dos comuneros indicaron que la dirigencia de turno durante la ejecución del proyecto cumplía con sus funciones, todos coincidieron en que la comunidad mejoró durante su gestión. Esto sustentado básicamente en el mejoramiento de la piscigranja, incremento de empleo, incremento de turismo en la zona y construcción de un sistema de desagüe.

En el caso de Shilla, seis comuneros opinaron que la situación no mejoró con la gestión de la dirigencia pues no se atendieron sus pedidos y “todo continuó igual”, mientras que tres consideraron que sí se mejoró, en tanto se gestionó la construcción del local comunal y se implementó una sala de eviscerado. Solo uno de los entrevistados indicó que la dirigencia buscó conseguir fondos externos para la comunidad, concretamente de la Municipalidad Distrital y de la FADA, aunque todos coincidieron en que no se emprendió ningún negocio comunal.

En Acopalca, cinco de los entrevistados indicaron que la dirigencia consiguió fondos de la empresa Hidrandina, producto de una indemnización a raíz de un accidente que afectó la crianza de truchas, así como de la Municipalidad de Huari para la compra de una peletizadora y producto de una venta de plantones de eucalipto. Igualmente, todos coincidieron en que no se implementó ningún negocio comunal nuevo.

En ambas comunidades, los comuneros coincidieron en que la dirigencia entregaba información sobre ingresos y egresos de la comunidad, en forma de un balance anual y a la entrega de cargo.

En Shilla, cinco comuneros señalaron que la dirigencia no discutía los planes de futuro de la comunidad con la asamblea, mientras que cuatro indicaron lo contrario, aunque solo uno especificó que con ello se refería a las decisiones relativas al proyecto de la piscigranja. En Acopalca, todos los comuneros dieron una respuesta positiva, mencionando la implementación

de proyectos productivos para la comunidad, como la instalación de riego por aspersión para la siembra de hortalizas y frutales, la ampliación de la piscigranja y la crianza de animales.

Cuatro de los entrevistados en Acopalca y siete de los entrevistados en Shilla, afirmaron que los comuneros recurrían con frecuencia a la dirigencia para la solución de conflictos y que ésta brindaba ayuda para solucionarlos, estos estaban principalmente relacionados con litigio de terrenos y en menor medida para el caso de Acopalca, a las plantaciones comunales de eucalipto y al incumplimiento de obligaciones comunales.

Todos los entrevistados indicaron que los comuneros participaban en las asambleas convocadas por la dirigencia, aunque mencionaron porcentajes variables, siendo el valor más frecuente 80% para el caso de Shilla y 70% para Acopalca.

Ocho de los nueve entrevistados en Shilla indicaron que sí se tomaron decisiones sobre el proyecto a nivel comunal, girando la respuesta más frecuente alrededor de la opción de encaminar el proyecto hacia un esquema empresarial. En Acopalca, cinco de los seis entrevistados respondieron positivamente, refiriéndose con mayor frecuencia a la aprobación del proyecto y a la solicitud de los fondos no ejecutados al Fondo Minero Antamina.

2. ENTREVISTAS A DIRIGENTES COMUNALES

Se logró entrevistar a los señores Samuel Ñope Sotelo y Aviatar Jara Soto, quienes ocuparan el cargo de presidente comunal de Shilla y Acopalca respectivamente, durante la ejecución de los proyectos.

2.1. Capacidad de gestión social del operador

Los directivos de ambas comunidades mantenían comunicación frecuente con el operador, habiendo requerido la transferencia del negocio implementado a manos de la comunidad. En el caso de la comunidad de Shilla, el ex presidente afirmó que no obtuvo ninguna respuesta concreta, mientras que en el caso de Acopalca, se solicitó implementar una sala de incubación

y la compra de equipo para fabricar alimento para las truchas, lo que sí se concretó, de igual forma que la transferencia de la piscigranja a manos de la comunidad, aunque esto tuvo lugar en el 2010.

2.2. Grado de influencia del escenario político local sobre el desarrollo del proyecto

Según ambos entrevistados, durante la campaña electoral provincial y distrital que tuvo lugar dentro del plazo de ejecución de los proyectos, los candidatos que finalmente resultaron ganadores hicieron promesas referentes a mejoras en las piscigranjas. En el caso de Shilla, el presidente indicó que éstas no fueron cumplidas, mientras que en Acopalca sí se habría implementado un centro de producción de alimentos y se habrían construido 13 nuevas pozas, gracias a la contribución de la municipalidad.

2.3. Nivel de afectación del proyecto producto de la injerencia de actores externos

El ex presidente de Shilla confirmó que la comunidad pertenece a la FADA y que un representante de ésta habría participado en una asamblea en la que se abordó el proyecto. Particularmente recuerda que en ella se discutió sobre los ingresos producto de la venta de truchas y que, si bien este representante habría apoyado la transferencia de la piscigranja a manos de la comunidad, no había promovido ninguna comunicación adicional sobre el tema más allá de su participación en la referida asamblea. En el caso de Acopalca, el ex presidente comentó que son miembros de las rondas campesinas, aunque éstas no tienen injerencia sobre los proyectos de la comunidad, incluyendo el de la piscigranja.

2.4. Nivel de afectación del proyecto producto de la actitud de actores clave

Cuando se preguntó en qué consistía el proyecto, el ex presidente de Acopalca mencionó que comprendía el equipamiento de una sala de incubación, la capacitación y el apoyo económico para la compra de alimentos. Por su parte, el ex presidente de Shilla recordó que la comunidad se organizaba para realizar el trabajo de alimentación, cuidado y venta de las truchas, que

existía un asesoramiento continuo, que se proporcionó alimento balanceado y que además se financió la culminación de las pozas.

Ambos dirigentes consideraron que los proyectos representaban una buena oportunidad para su comunidad, en tanto generarían ingresos, pero el de Shilla lamentó que la administración del proyecto fuera concedida a la Municipalidad.

Cuando se preguntó cómo contribuía al proyecto en su calidad de presidente, el ex presidente de Shilla señaló que él convocaba a asambleas para resolver problemas que surgían y para organizar a la comunidad en el manejo de la piscigranja. La respuesta del ex presidente de Acopalca fue similar, precisando que debía recibir equipos, ceder terrenos y aportar las faenas.

El ex presidente de Shilla afirma haber asistido a todas las reuniones convocadas por la Municipalidad para tratar el proyecto, mientras que el de Acopalca señala haber asistido a cerca de la mitad de las reuniones convocadas por Caritas.

El proyecto habría sido abordado en más de una asamblea comunal, tanto de Shilla como de Acopalca. Los temas tratados en el primer caso giraban principalmente alrededor del traspaso de la piscigranja a manos de la comunidad, la rendición de cuentas sobre la venta de truchas por parte de la Municipalidad y de la opción de conducir la piscigranja a un nivel de negocio comunal. En el segundo caso, se discutió sobre la inversión de los fondos al 100% y la formulación de una propuesta a presentar al financiador para el uso del saldo no ejecutado en el proyecto.

El ex presidente de Acopalca no recordó ningún problema durante la ejecución del proyecto, mientras que el de Shilla sí citó la titularidad de la piscigranja a nombre de la Municipalidad, así como la alta mortandad de truchas y la falta de agua que la ocasionaba. A fin de solucionar estos inconvenientes el dirigente manifiesta haber tomado acción haciendo seguimiento del problema y solicitando el traspaso reiteradamente a la Municipalidad en el primer caso y convocando a una reunión con el presidente de la Junta de Regates para compartir el agua y tratar de reducir la mortandad en el segundo caso.

2.5. Nivel de liderazgo de la directiva comunal durante el desarrollo de los proyectos

Ambos entrevistados afirmaron conocer las funciones propias del rol asumido en su comunidad. El ex presidente de Shilla consideró además haber cumplido con todas ellas, mientras que el de Acopalca reconoció haberlo hecho de manera parcial. El primero sustentó su afirmación indicando que durante su mandato convocó a asambleas comunales, realizó coordinaciones constantes con los dirigentes de la Municipalidad y del Fondo Minero y presentó los documentos que a su entender generarían mejoras para su comunidad.

Ambos entrevistados afirmaron por otro lado que durante su gestión su comunidad evidenció mejoras. En el caso de Shilla se citó lo siguiente: Se implementó el local comunal para asambleas, se construyeron servicios higiénicos en los sectores, se consiguieron plantones de pino para la forestación del sector Uyupuquio y se construyó el cerco perimétrico de la escuela de Llipta, además de la sala de incubación de la piscigranja. Por su parte, el ex presidente de Acopalca mencionó que se realizaron mejoras en educación, pavimentación y ornato público, se implementó la venta de alimentos y el alquiler de botes en la laguna de Puruhuay, además de haberse construido la sala de incubación y eviscerado de la piscigranja.

En el caso de Shilla, no se obtuvieron fondos de otras fuentes que permitieran hacer inversiones de beneficio a la comunidad, mientras que en Acopalca se habría recibido fondos de la Municipalidad y de la ONG Yachay Wasi. En esta última se llevaron a cabo acciones para promover la actividad turística, como lo ya mencionado en Purhuay, además de financiar la articulación comercial de los productos textiles de comuneras en la feria de Huari.

El ex presidente de Shilla afirmó que trimestralmente se presentaba un balance de ingresos y egresos a los comuneros, aunque no incluía información sobre los fondos de la piscigranja, pues éstos eran administrados por la Municipalidad. En el caso de Acopalca, también se indicó que se presentaba información con regularidad, incluyendo egresos en actividades como mantenimiento de la infraestructura, festividades, aniversarios, faenas y gastos de gestión y administración.

Según el entrevistado, en Shilla sí se discutía con los comuneros los planes futuros de desarrollo de la comunidad, citando como ejemplos la mejora de la entrada a la laguna Auquiscocha, la implementación de un hospedaje para el alojamiento de turistas, las mejoras

para el incremento de la producción de la piscigranja y su incorporación en un circuito turístico, así como la implementación de un restaurant y una losa deportiva. En el caso de Acopalca, el ex dirigente indicó que se discutía muy poco con los comuneros sobre planes para el futuro de la comunidad.

En ambos casos los ex dirigentes afirmaron que los comuneros recurrían a ellos para solucionar conflictos con frecuencia. En su gran mayoría se trataba de conflictos de terrenos, aunque en el caso de Shilla también mencionó algunos problemas puntuales con referencia a los bosques de pino de su comunidad y a los canales de riego.

La asistencia a las asambleas comunales habría sido buena, alcanzando en promedio, según los entrevistados, un 95% del total de comuneros en Shilla y un 80% en Acopalca.

Sobre decisiones que se tomaran a nivel comunal respecto a los proyectos, en el caso de Shilla se señaló el aporte de mano de obra a través de faenas comunales, el trabajo en la construcción de pozas mediante jornales pagados y se mencionó además que se discutió mucho sobre la construcción de la sala de eviscerado y sobre la transferencia de la administración del negocio a manos de la comunidad. En Acopalca las discusiones se habrían centrado en la gestión de fondos adicionales para la ampliación de la capacidad productiva de la piscigranja.

3. ENTREVISTAS AL MONITOR

Durante la mayor parte del periodo de ejecución de los proyectos, el monitor designado por Swisscontact para ambos fue la señorita Judith Nancy Salazar Prudencio, de 33 años de edad y con instrucción superior, quien tuvo una total apertura a contribuir con la investigación.

3.1. Capacidad de gestión técnica del operador

A juicio de la entrevistada, la Municipalidad Distrital de Shilla tuvo un desempeño técnico “Regular”, mientras que Caritas del Perú tuvo un desempeño “Bueno”, como operadores de los

proyectos. El regular desempeño en Shilla habría quedado manifiesto en la necesidad que se presentó de hacer modificaciones significativas al diseño y además habría sido producto principalmente de los procesos administrativos de la entidad y la rotación de personal. El buen desempeño de Caritas, por su parte, estaría plasmado en el cumplimiento de las recomendaciones de la asesoría técnica, en las decisiones tomadas durante la ejecución que permitieron ajustes positivos en la organización del negocio, en el grado de conocimiento sobre el manejo técnico de la crianza de truchas y en el esfuerzo constante por incrementar el nivel de competitividad.

En relación a lo anterior, se mencionó que la Municipalidad de Shilla habría alcanzado un 67% de cumplimiento sobre las actividades previstas, mientras que Caritas llegó a un 95%, además de haber logrado duplicar la producción anual de carne de trucha, pasando de 20 a 40 Tm, se duplicó igualmente el número de puestos permanentes, pasando de 4 a 8 y se logró que la piscigranja fuera rentable y tuviera una operación sostenida.

La entrevistada consideró que el personal técnico asignado en Shilla no era el adecuado, pues tenía una presencia esporádica y un nivel de involucramiento limitado, además no mostraba capacidades para resolver los problemas que se presentaban durante la ejecución. En el caso de Acopalca, sí considera al personal técnico como adecuado, pues el grado de instrucción del coordinador era superior, con formación de ingeniero pesquero, con una experiencia de 15 años de trabajo y además contaba con una muy buena relación con los comuneros y directivos de la comunidad.

3.2. Capacidad de gestión administrativo financiera del operador

A juicio de la entrevistada, la Municipalidad Distrital de Shilla tuvo un desempeño administrativo-financiero “Malo”, mientras que Caritas del Perú tuvo un desempeño “Bueno”, como operadores de los proyectos. Si bien el alcalde de la Municipalidad de Shilla habría demostrado cierta voluntad hacia el cumplimiento del proyecto, esto no era visible en el personal asignado, pues frecuentemente ponían trabas en la compra de insumos e incluso pagos del personal, lo que generaba retrasos en la ejecución. Ello, sumado a las demoras en los trámites administrativos propios de la Municipalidad para gestión de compras y contratación, habría generado retrasos de hasta 6 meses en la presentación de informes financieros. Por su

parte, Caritas mostró menos inconvenientes en la gestión y mayor transparencia. Sin embargo también tuvo retrasos, asociados en un caso a una importación y en otro generado a raíz de algunos ajustes que ocasionaron un menor nivel de gasto, con lo que no se alcanzaba el suficiente nivel de ejecución sobre el adelanto recibido como para formular el informe correspondiente.

3.3. Capacidad de gestión del cambio por parte del operador

La monitora indicó que ambos proyectos atravesaron situaciones imprevistas que obligaron a los operadores a gestionar cambios sobre el diseño. En el caso de Shilla recordó que fue necesario acotar la definición del grupo beneficiario, así como realizar ajustes en los eventos de capacitación técnica, para lo cual se llevaron a cabo coordinaciones con el monitor encargado para formular una propuesta a ser presentada al FMA, concluyendo en la firma de una adenda. De manera similar, Caritas tuvo que sostener reuniones con la dirigencia comunal y el monitor y luego presentar una propuesta de cambio al FMA, para realizar una modificación sobre las compras previstas y sobre el destino de los ahorros logrados. Se consideró que en ambos casos la gestión de estos cambios tuvo resultados positivos en el desarrollo de los proyectos.

3.4. Capacidad de gestión social del operador

La monitora catalogó la relación entre la Municipalidad de Shilla y la comunidad como “Regular”, en tanto que, según manifestó, siempre fue sensible y en algunos episodios hasta conflictiva. Ello, refiere, podría estar relacionado a ofrecimientos incumplidos, como la distribución de la carne de trucha a los beneficiarios y a que no se habría involucrado a la comunidad en el diseño, a excepción de la dirigencia y de forma muy puntual. Por otro lado, la relación entre Caritas y la comunidad de Acopalca fue catalogada como “Buena” porque mantuvieron un buen nivel de comunicación y transparencia, se cumplieron los compromisos de ambas partes, se involucró a la comunidad desde la etapa de diseño. Además, los comuneros de Acopalca pudieron visualizar beneficios tangibles, principalmente en ingresos para la comunidad, en la generación de algunos puestos de trabajo directo y en el incremento del movimiento económico local, particularmente con la creación de algunos nuevos restaurantes y otros negocios.

El nivel de participación en reuniones y talleres de capacitación del proyecto habría sido bajo en el caso de Shilla y alto en el de Acopalca. En Shilla, el modelo del proyecto en la práctica no estaba alineado con una participación masiva en estos eventos. En Acopalca, el mejor relacionamiento entre operador y comunidad habría motivado una mayor asistencia, se percibía además un mayor interés entre los comuneros sobre el proyecto, éste involucraba incluso a los propietarios de restaurantes en uno de sus componentes de forma explícita; además, el coordinador del proyecto daba cuenta en la asambleas sobre detalles de la ejecución, como avances en las actividades, el involucramiento de mano de obra y las acciones por realizar.

3.5. Grado de influencia del escenario político local sobre el desarrollo del proyecto

La entrevistada no recordó que se hicieran ofrecimientos con referencia al proyecto por parte de algún candidato a las elecciones municipales de Shilla. Sin embargo, sí recordó que en el caso de Acopalca, el candidato que resultara ganador de las elecciones de la Provincia de Huari ofreció ampliar la infraestructura de la piscigranja, lo que se habría concretado posteriormente con la construcción de 13 nuevas pozas, ampliando su capacidad productiva.

3.6. Nivel de afectación del proyecto producto de la injerencia de actores externos

Cuando se preguntó a la entrevistada sobre la posible injerencia que algún actor externo pudiera haber ejercido sobre el desarrollo de los proyectos, no recordó ningún caso.

3.7. Grado de incorporación de los antecedentes sobre el desarrollo de la actividad en el diseño y ejecución del proyecto

La entrevistada señaló que la actividad de la crianza de truchas en la comunidad de Shilla se inició 10 años atrás por iniciativa de la Municipalidad y que al iniciar el proyecto financiado por el FMA, contaban con cierta infraestructura, aunque no se encontraba operativa. En Acopalca, los antecedentes se remontaban aun más, según indicó, la actividad de crianza se habría iniciado hacía cerca de 50 años. También se contaba con una infraestructura instalada al iniciar

el proyecto, producto de emprendimientos previos que habían contado con el acompañamiento de Caritas. Caritas tenía un convenio firmado con la comunidad de Acopalca por el cual se haría cargo de la administración de la piscigranja hasta el 2015, pero a raíz de la aprobación del financiamiento del nuevo proyecto por parte del FMA, se acordó un cambio en estas condiciones.

A juicio de la monitora, las experiencias previas habrían fracasado debido a una limitada capacidad instalada, la falta de una articulación comercial estable y una débil capacidad técnica, en el caso de Shilla, mientras que en Acopalca la transferencia que había cedido la administración a la comunidad en dos ocasiones se había dado sin asesoramiento técnico y por presión de la dirigencia comunal, motivada por intereses personales de sus miembros sobre los ingresos del negocio.

Según comentó, en Shilla no se habría tomado ninguna consideración como parte del diseño que evitara repetir el fracaso anterior, mientras que en Acopalca se buscó un involucramiento más activo de la comunidad (no solo de la dirigencia) en el desarrollo del proyecto y un nivel de comunicación mayor y se aseguró además la gerencia a cargo de un profesional técnico con un nivel de autonomía suficiente. El nivel de comunicación y transparencia aludido incluyó la participación de la dirigencia en los procesos de compra y venta y la presentación en asamblea de información de avances en la ejecución del proyecto. Ello contribuyó a mejorar notablemente el grado de aceptación sobre el proyecto entre los comuneros.

3.8. Nivel de afectación del proyecto producto de la actitud de actores clave

La entrevistada calificó la posición de la dirigencia comunal de Shilla frente al proyecto como “Favorable”, mientras que en el caso de Acopalca como “Muy favorable”. En el primer caso se citó como evidencias un involucramiento activo, con participación en las reuniones y una preocupación manifiesta sobre el desarrollo del proyecto, así como la convocatoria de los comuneros para el aporte de mano de obra. Además de lo indicado, en Acopalca el presidente asumió otras responsabilidades como parte de la gestión del proyecto, como mediar para facilitar el cobro de préstamos realizados a favor de los propietarios de restaurantes, gestionar ante la autoridad del Parque Nacional Huascarán el permiso para el uso de la laguna con el fin

de ampliar la producción mediante la crianza en jaulas y como la posterior búsqueda de fondos adicionales para la ampliación de la infraestructura.

Esta actitud de la dirigencia habría generado cierta presión en los operadores por ejecutar el proyecto adecuadamente y en el caso de Acopalca, según la entrevistada, contribuyó con el buen nivel de participación y aceptación respecto al aporte de mano de obra esperado, además a generar un elevado nivel de confianza de los comuneros hacia el operador y el proyecto.

Por otro lado, los comuneros habrían mostrado una actitud “Desfavorable” al proyecto en Shilla y “Favorable” en el caso de Acopalca, en opinión de la monitora. En el primer caso esto resultaba evidente pues el mayor interés manifestado con frecuencia radicaba en que la piscigranja fuese transferida a la comunidad y tuvieran acceso a los ingresos obtenidos producto de las ventas y que la producción fuese repartida entre los comuneros; además con el transcurrir del proyecto la actitud de los comuneros hacia el personal del proyecto se volvió en cierta medida hostil. Ello habría generado serios retrasos en la ejecución del proyecto. En contraste, en Acopalca siempre se mantuvo una buena relación, siendo significativa la participación de comuneros en las asambleas en las que se discutía sobre el proyecto y por otro lado, no se habrían presentado mayores conflictos entre operador y beneficiarios.

3.9. Nivel de liderazgo de la directiva comunal durante el desarrollo de los proyectos

Entre las características y competencias que la entrevistada identifica como necesarias en un dirigente comunal, están: liderazgo, habilidades de negociación y gestión ante otras instituciones, que tenga visión para identificar oportunidades de desarrollo para su comunidad, que cuente con el respeto de su comunidad, que sea honesto, que conozca sobre la gestión propia del cargo, que sea comunicativo y transparente en comunicar información sobre su gestión y que esté abierto a captar las necesidades de su comunidad. Con esto en mente, consideró que la dirigencia de Shilla no cumplía con estas competencias, mientras que la de Acopalca sí lo hacía. Esto último sería evidente en el nivel de involucramiento y compromiso del presidente de Acopalca, así como en su aceptación sobre el esquema empresarial propuesto para el negocio y la libertad de administración que otorgó al coordinador del proyecto, en tanto era consciente de sus limitaciones técnicas sobre la actividad.

La monitora cataloga el nivel de liderazgo exhibido por los dirigentes comunales como “Medio” en ambos casos, producto de ello señala que se tuvieron fricciones constantes a nivel de la asamblea comunal de Shilla. Sin embargo, indicó que el liderazgo en Acopalca permitió conseguir los resultados alcanzados en el proyecto, así como el apoyo de otras entidades y la sostenibilidad del negocio.

4. ENTREVISTAS AL PERSONAL DEL OPERADOR

Como parte del proceso se entrevistó a Silvia Valenzuela Alvarado y a María Peñaloza Cevallos, habiendo la primera asumido la jefatura o coordinación del proyecto en Shilla y la segunda el manejo administrativo del mismo, asignada por la Municipalidad. Además, se entrevistó al señor Leónidas Eduardo Amado Morales, coordinador del proyecto de Acopalca por Caritas.

4.1. Capacidad de gestión del cambio del operador

Las representantes del operador en el caso de Shilla coincidieron en señalar que sí se presentaron situaciones imprevistas durante el desarrollo del proyecto, que demandaron ajustes en el programa de capacitación técnica productiva, tanto en la formación de promotores como del personal asignado por la comunidad, el incorporar la participación de la comunidad en negociaciones y el ajuste del número de beneficiarios. Estos cambios se plasmaron en un nuevo expediente de proyecto que fuera aprobado en primera instancia por el monitor y luego por el analista del FMA. Estos cambios permitieron mejorar los niveles productivos e incorporar más comuneros en el proceso productivo.

Por su parte, el representante de Caritas indicó que durante la ejecución del proyecto no se presentaron situaciones imprevistas; sin embargo, al finalizar el mismo se logró un ahorro importante, con lo cual se solicitó al FMA financiar el equipamiento de la sala de incubación y de la sala de eviscerado. La propuesta fue presentada y validada en asamblea comunal, luego aprobada por el monitor y finalmente por el analista del FMA.

4.2. Capacidad de gestión social del operador

En el caso de Shilla, las entrevistadas reconocieron que la asistencia a los eventos organizados por el operador fue baja, lo cual atribuyen al hecho de que el proyecto no contaba con beneficiarios directos entre los comuneros. Sin embargo, sí se hubo participaron como mano de obra en los trabajos previstos por el proyecto, pero ésta era remunerada. Los mecanismos de convocatoria empleados habrían sido la invitación verbal directa durante las asambleas comunales que se realizaban mensualmente.

En contraste, el representante de Caritas afirmó haber contado con un alto nivel de respuesta entre los comuneros de Acopalca a las convocatorias de Caritas. Señala que esto se debía a un interés por aprender la técnica de crianza de truchas y mejorar la elaboración de nuevos platos a base de carne de trucha. Los medios de convocatoria habrían sido invitaciones personalizadas, además de coordinar el involucramiento de la dirigencia en el fomento de la participación.

Las señoras Valenzuela y Peñaloza mencionaron que no se involucró a los comuneros en el diseño del proyecto de Shilla, aunque sí en la ejecución, en tanto participaron en los trabajos y se les dio a conocer detalles del proyecto en las asambleas mensuales, sobre todo en cuanto a avances en la ejecución y participación de comuneros, así como sobre ingresos y egresos del negocio. A la pregunta sobre los resultados que estos esfuerzos de involucramiento obtuvieron, las entrevistadas señalaron que los comuneros simplemente no entendieron el sentido de la inversión.

En cuanto a Acopalca, el entrevistado señala que si bien no hubo un proceso formal de involucramiento de los comuneros en el diseño, Caritas conocía la problemática y necesidades que originaron el proyecto y contaba con una relación muy cercana con ellos, así que la información necesaria para el diseño era capturada a diario, de primera mano. Ello motivó que los comuneros compartieran la imagen de desarrollar el negocio y la meta de duplicar la capacidad productiva.

4.3. Grado de influencia del escenario político local sobre el desarrollo del proyecto

Las entrevistadas señalaron que durante la ejecución del proyecto de Shilla se dio un proceso electoral municipal, en el marco del cual un candidato ofreció contribuir a dar continuidad a la crianza de las truchas. Ello habría afectado el desarrollo del proyecto, pues ocasionó que los comuneros tuvieran cuestionamientos sobre el mismo y se generaran malinterpretaciones y exigencias sobre la distribución de los ingresos.

El representante de Caritas señaló por su parte que uno de los candidatos, que finalmente sería elegido alcalde provincial, hizo promesas durante su campaña sobre la ampliación de la infraestructura y la inversión en equipamiento. Si bien hubo retrasos, el alcalde cumplió con lo ofrecido, generando un impacto positivo en el proyecto.

4.4. Nivel de afectación del proyecto producto de la injerencia de actores externos

Cuando se preguntó sobre la intromisión de algún actor externo durante el desarrollo del proyecto, las entrevistadas en el caso de Shilla se refirieron a la presión ejercida por la comunidad para hacerse de la administración de la piscigranja, lo cual habría tenido un impacto negativo, en tanto generó retrasos en la reinversión de los ingresos, a raíz de lo cual no fue posible producir el volumen esperado. En el caso de Acopalca no se habría dado intromisión alguna.

4.5. Grado de incorporación de los antecedentes sobre el desarrollo de la actividad en el diseño y ejecución del proyecto

En Shilla, la crianza de truchas sería una actividad relativamente nueva y poco difundida. Se inició gracias a financiamiento de una institución de cooperación, con la construcción de una piscigranja con una capacidad de productiva de 10 TN de carne de trucha por campaña. Al iniciar el proyecto, ésta estaba siendo utilizada aproximadamente a un 10%. Según las entrevistadas, el fracaso de esta iniciativa previa estaría relacionado principalmente con el poco involucramiento del personal encargado, con los cambios de gestión política y con dificultades en el relacionamiento con la comunidad.

En el caso de Acopalca, la crianza de truchas la actividad de la crianza de truchas se inicia en 1970, ya entonces liderada por Caritas. La cooperación externa permitió construir una piscigranja con una capacidad de 20 TN de carne de trucha por año, pero, al igual que en Shilla, no operaba a la totalidad de la capacidad instalada. Ello se debía a limitaciones técnicas, como la carencia de una sala de incubación y de equipamiento para producción de alevinos, además de una presión constante por parte de la comunidad sobre la distribución de los ingresos generados.

Sobre la base de lo señalado, se preguntó a los entrevistados qué medidas se habían tomado en el diseño para evitar repetir un fracaso, a lo que en el caso de Shilla se mencionó la ampliación de la infraestructura, la selección, capacitación y contratación de personal técnico de la comunidad y el fomento de un sistema de trabajo comunal organizado a través de la integración. En el caso de Acopalca se citó la ampliación de la infraestructura para incrementar la producción y la demanda de mano de obra local, el fortalecimiento de las capacidades locales, particularmente para la distribución local del producto, la mejora de las capacidades de los propietarios de restaurantes, la organización y formalización de 200 productores de trucha, a través de una asociación y seis microempresas e inserción en el mercado, el manejo de los recursos económicos de forma transparente y documentada, la comunicación constante mediante reuniones semanales y la adquisición de equipos para producción del alimento.

Los resultado de estas medidas en Shilla habrían sido el incremento del volumen de producción y de ingresos generados (S/. 150,000) y el inicio de la transferencia de la piscigranja a la comunidad. En Acopalca se generaron mayores volúmenes de producción e ingresos, se incrementaron los puestos de trabajo permanente de 4 a 8, además de los puestos temporales, que son cubiertos por comuneros bajo la modalidad de jornales rotativos y por otro lado se ha incrementado la actividad turística en la localidad y el consumo de trucha en la zona.

4.6. Nivel de afectación del proyecto producto de la actitud de actores clave

La posición de las directivas comunales en ambos proyectos habría sido, a juicio de los entrevistados, favorable a éstos. Esto habría sido evidente debido a su participación en las reuniones de coordinación, su interés en los proyectos y la transparencia en el manejo de la

información. En el caso de Acopalca, esto habría producido un alineamiento hacia un manejo empresarial del negocio, mientras que en el caso de Shilla habría generado la participación de la comunidad, aunque interesada en la transferencia del negocio.

De similar manera, en ambos casos se consideró que la actitud de los comuneros fue favorable, en tanto el nivel de intervención e interés era alto, pero en el caso de Shilla esto generó reclamos constantes sobre el manejo de fondos, mientras que en Acopalca habría facilitado la aprobación de acuerdos sobre el desarrollo del proyecto.

En ambos casos se discutían temas relativos a los proyectos en las asambleas comunales y se comentó además que en Shilla que se afrontó un serio problema cuando hubo un corte intencional en el abastecimiento de agua de la piscigranja, como consecuencia de lo cual murió el 60% de las truchas, además de citar nuevamente la solicitud por la transferencia de las instalaciones y los fondos generados.

4.7. Nivel de liderazgo de la directiva comunal durante el desarrollo de los proyectos

Ante la pregunta sobre las competencias que debe tener un dirigente comunal, las entrevistadas para Shilla señalaron que debe tener la capacidad de lograr transmitir la importancia de un proyecto como éste a sus comuneros, mientras que el representante de Caritas mencionó que debe contar con conocimientos técnicos sobre la actividad promovida por el proyecto, así como contar con la confianza de sus comuneros. En el primer caso, no consideraban que la dirigencia haya contado con la competencia referida, pues no organizaba, no contribuía a la integración de los actores alrededor del proyecto, ni facilitaba la comunicación sobre los beneficios del mismo.

Por otro lado, en ambos casos se concluyó que el nivel de liderazgo mostrado por las dirigencias durante el desarrollo de los proyectos fue “Medio”. Ello habría provocado que la comunidad de Shilla exigiera la posesión de la piscigranja y amenazara con destruirla si esta demanda no era atendida, culminando en la distribución de los ingresos generados (S/.90 por comunero), mientras que en Acopalca también se distribuyeron ingresos en el año 2010.

5. REVISIÓN DOCUMENTAL

A continuación se presenta la información obtenida a partir de la revisión de los documentos del proyecto, en relación con las variables analizadas.

5.1. Capacidad de gestión de los operadores

Como se mencionó, la primera pregunta específica de investigación formulada, busca determinar la capacidad de gestión y ejecución técnico administrativa de los operadores de los proyectos analizados. Para graficar el tema, se cuenta con reportes de los monitores de campo, además de informes especiales e informes emitidos por el responsable de la asistencia administrativo-financiera. En uno de los informes de asistencia financiera, respecto al responsable de abastecimiento de la Municipalidad Distrital de Shilla, se señala que:

“Los proveedores que eligió de acuerdo a las cotizaciones recabadas en algunos casos no contaban con los requisitos para contratar con el Estado y al momento de registrarlo en el SIAF no se podía comprometer el gasto”³⁷.

Del mismo modo, el citado documento concluye, respecto a la misma entidad:

“...los trabajadores y funcionarios de la Municipalidad de Shilla conocen cuál es el proceso en cuanto al llamado “flujo”, el problema es que cada responsable de área ha trabajado según costumbre de su antecesor sin preocuparse en mejorar o tener un mayor conocimiento sobre la normatividad vigente”³⁸.

Estas citas otorgan indicios sobre la problemática latente en muchos municipios, relacionada a la limitada capacidad de gestión, la poca motivación del personal y la problemática generada por los cambios de gobierno, situación que influye negativamente en el desarrollo de cualquier proyecto en el que participe un municipio, ya sea en un rol de financiador, ejecutor u otro.

³⁷ QUIÑONES, Nancy. Informe Especial de Monitoreo Financiero N° 003-2008-QGNR. Huaraz, Swisscontact, 2008, p.2

³⁸ Ídem, p.10

En un inicio, sin embargo, no se habían detectado mayores problemas en el desarrollo de los proyectos, centrándose cada uno en el desempeño de sus objetivos, cuya evaluación correspondiente al segundo trimestre presenta resultados conformes para ambos, desde el punto de vista de los operadores. Por ejemplo, respecto al proyecto en Shilla, un informe de monitoreo menciona aspectos más relacionados al cumplimiento de metas sin aparentemente brindar información o dar importancia a su sostenibilidad social a largo plazo del mismo:

“...Monitoreo Operativo: Se realizó el monitoreo visitando la piscigranja ubicada en la localidad de Shilla [...] Las actividades principales durante el segundo trimestre fueron brindar el asesoramiento técnico a la producción de las truchas, la compra de alimentos para las truchas y realizar eventos de capacitación en gestión empresarial [...] Asistencia Técnica Financiera - Taller sobre procedimientos financieros: Entrevista a funcionarios para identificar sus conocimientos y requerimientos administrativo – financieros. Se alcanzaron una serie de herramientas para facilitar los procedimientos.”³⁹

Por otro lado, los logros resaltados en el mismo informe para el caso de Acopalca, parecen estar relacionados al cumplimiento de metas, incluyendo información respecto a su sostenibilidad desde una perspectiva social:

“...Monitoreo Operativo: Entre una de las actividades que viene realizando el proyecto está la implementación de los restaurantes mediante un fondo rotatorio, dicha implementación se ha llevado a cabo de acuerdo a las necesidades de cada establecimiento. Asistencia Técnica Operativa: Se ha brindado opciones de implementación de sistemas crediticios con fondos rotatorios para la actividad de restaurantes, se compartió lineamientos y reglamentos de créditos [...] se tuvo una reunión con el secretario técnico de CARITAS para argumentar la importancia de la piscigranja en la economía local y la necesidad de levantar información en torno a ella, que sirva de sustento a la comunidad campesina para proteger y dar sostenibilidad a la empresa bajo un modelo empresarial acorde a su realidad.”⁴⁰

En cuanto a la capacidad de convocatoria o capacidad de gestión social de los ejecutores para lograr la participación efectiva de los stakeholders, encontramos una declaración explícita dentro de la propuesta técnica de Acopalca respecto a involucrar a los comuneros en el desarrollo del proyecto:

³⁹ SWISS CONTACT. Sistema de Monitoreo y Asistencia Técnica (SIMAT). Informe de actividades III trimestre Setiembre – Octubre – Noviembre del 2008, p.2.

⁴⁰ Ídem, p.2 y 3

“Se trata de potenciar la piscigranja existente de propiedad de la comunidad de Acopalca, que viene produciendo en forma tradicional, con una mentalidad de subsistencia, para hacerla que produzca con las facilidades tecnológicas apropiadas y que se constituya en una actividad dirigida a un mercado exigente y que genere alta rentabilidad. Para lograr esta meta se trabajará con los comuneros con métodos participativos, con un programa intenso de asistencia técnica, capacitaciones en mejora de la producción, suministro racional de insumos y equipos; se articulará la producción con el mercado, organizando en la región la Cadena Productiva de la Pesca Continental, con el apoyo del Ministerio de Producción y la participación activa de los actores de dicha cadena.”⁴¹

Sin embargo, revisando la documentación referida al proyecto en Shilla, se registran algunas dificultades al respecto, como las manifestadas a continuación:

“El proyecto ha realizado una capacitación por 4 días sobre la producción de truchas, donde solo asistieron 5 personas de la misma comunidad y el resto eran de comunidades diferentes. Según manifiesta el responsable del proyecto los mismos comuneros no tienen mucho interés por no contar con granjas familiares, ya que dicha actividad fue realizada con conocimiento y previa documentación al presidente de la Comunidad”⁴².

Respecto a los factores limitantes del proyecto en Shilla, proveniente de los propios stakeholders, el informe de actividades de Swisscontact reportó en enero de 2009, serias limitaciones administrativas en el equipo, refiriendo lo siguiente:

“El coordinador del proyecto ha tenido una performance adecuada, sin embargo no tuvo un asistente técnico. Esto generó una sobrecarga de trabajo en el coordinador. Presupuestos mal formulados. Hubo problemas con la remuneración del coordinador del proyecto, atrasándose en una oportunidad hasta en tres meses el pago. Los problemas comunes en los tres proyectos en Shilla son la confusión en las funciones, responsabilidades y competencias.”⁴³

El mismo informe señala aspectos que en su momento fueron considerados aceleradores del proyecto, los cuales responden principalmente al nivel del apoyo proporcionado por la Municipalidad:

⁴¹ CARITAS HUARI. Propuesta técnico económica del proyecto "Desarrollo de la pesquería continental en la provincia de Huari". Huari: Caritas Huari, 2007, p.5.

⁴² SALAZAR, Nancy. Informe de Monitoreo. Huaraz: Swisscontact, 2008, p.2.

⁴³ SWISSCONTACT. Sistema de Monitoreo y Asistencia Técnica (SIMAT). Informe de actividades: Enero, 2009, p.3.

“...La Municipalidad viene apoyando en la provisión de insumos. A partir del tercer trimestre como resultado de los procesos de sensibilización realizados por el equipo de monitoreo y el FMA, la administradora de la Municipalidad viene apoyando al proyecto en su normal ejecución. El interés del alcalde y la flexibilidad del monitoreo de Swisscontact.”⁴⁴

La matriz de cumplimiento de un proyecto provee información cuantificada respecto a su estado situacional o evolución, en base a un grupo de variables predefinidas y una escala de evaluación determinada, que para este caso va de 0 a 10 puntos, según se muestra a continuación. Al respecto, podemos observar en las respectivas matrices de cumplimiento y tomando 2 momentos específicos en el periodo de ejecución, que las diferencias en el desempeño comparativo en ambos resultan evidentes.

Tabla N°11
Resumen comparativo de matrices de cumplimiento de ambos proyectos
(A Junio y Diciembre del 2009)

PROYECTO	CORTE	PUESTO	DESEMPEÑO OPERATIVO (Fuente monitor)	RUTA CRÍTICA	CUMPLIMIENTO DE COMPONENTES	CONTEXTO	PUNTAJE	QUINTIL
Acopalca	10/06/2009	1/54	8	10	9	9	9	1
	10/12/2009	1/42	8	10	9	9	9	1
Shilla	10/06/2009	28/54	7	9	7	6	7.25	3
	10/12/2009	22/42	7	7	8	7	7.25	3

Fuente: Swisscontact. Matrices de cumplimiento 06/09 y12/09 – FMA

Donde:

- a) Desempeño Operativo.- Evalúa el desempeño operativo, es decir el cumplimiento de las actividades programadas por parte del ejecutor. Para su valoración se usa el Promedio de Desempeños Trimestrales, el cual toma como fuente la puntuación otorgada por el monitor al desempeño trimestral.
- b) Ruta Crítica.- Evalúa el nivel de avance general de las actividades críticas del proyecto, es decir de aquellas que crean las condiciones para el logro de los resultados.

⁴⁴ SWISSCONTACT. Sistema de Monitoreo y Asistencia Técnica (SIMAT). Informe de actividades: Enero, 2009, p.3.

- c) Contexto.- Evalúa las condiciones económicas, políticas y sociales en las que se desenvuelve el proyecto y si estas son favorables o no al logro de los objetivos del proyecto⁴⁵.

Como podemos observar, el operador del proyecto de Acopalca muestra un mejor desempeño (9 puntos en promedio), en relación al proyecto en Shilla (7.25 en promedio). Respecto a la variación entre cortes, vemos que en el caso de Shilla, ésta disminuyó su puntuación respecto al criterio de ruta crítica (pasando de 9 a 7 puntos) e incrementó su puntuación de cumplimiento de componentes y contexto (pasando de 6 a 7 puntos y de 7 a 8 puntos respectivamente). En Acopalca todos los puntajes se mantuvieron.

La matriz de fortalecimiento de un proyecto permite valorar sus fortalezas y debilidades en función a criterios específicos, en un rango de 1 a 5 puntos. A partir de ello es posible identificar necesidades de asistencia que permitan corregir desvíos, así como definir cuáles son las características más adecuadas del monitoreo al que el proyecto es sometido. Respecto a esto, presentamos la matriz de fortalecimiento para ambos proyectos, correspondiente al mes de abril de 2009.

Tabla N°12

Matriz de fortalecimiento del proyecto Abril 2009

PROYECTO	GESTIÓN	PRODUCCIÓN	DESARROLLO DE CAPACIDADES	MERCADO	ACCESO A RED INSTITUCIONAL Y SS EMPRESARIALES	PROMEDIO	TIPO DE MONITOREO	AT
Acopalca	4	4	3	4	3	3.6	Mt	No
Shilla	3	4	3	4	3	3.4	Mm	Si

Fuente: Informe Final (SIMAT I): Abril 2009

Donde:

- Gestión.- Evalúa la capacidad de gestión del equipo ejecutor, entendida como la capacidad de coordinar los recursos disponibles para conseguir los objetivos del proyecto, comprende también el adecuado manejo del contexto.
- Producción.- Evalúa la capacidad técnica del equipo en el manejo de la producción (conocimiento del producto y asistencia técnica efectiva), asimismo el nivel alcanzado por ésta, tanto en volumen como en calidad.

⁴⁵ SWISSCONTACT. INFORME FINAL (SIMAT I). Informe de actividades: Abril, 2009, p.3.

- c) Desarrollo de Capacidades.- Evalúa el nivel de apropiación, por parte de los productores, de capacidades, conocimientos e innovaciones en relación a lo técnico-productivo, a la gestión y a la comercialización que favorezcan el desarrollo sostenible del negocio.
- d) Mercado.- Evalúa el manejo que tiene el proyecto para una articulación adecuada y sostenible al mercado y los resultados obtenidos por el proyecto en la articulación de los productores al mercado a través de una demanda concreta o potencial del producto.
- e) Acceso a Redes.- Evalúa la vinculación del proyecto a servicios (financieros, no financieros), soporte institucional e infraestructura, que haga sostenible el desarrollo del producto y los ingresos de los productores una vez termina el proyecto.

En el cuadro anterior podemos observar que a abril del 2009 no existía aparentemente diferencia significativa en cuanto a necesidades de fortalecimiento de ambos proyectos, considerándose solo una diferencia de un punto en la valoración de la gestión de Acopalca respecto a Shilla.

5.2. Nivel de compromiso y gestión de los actores clave

Una de las interrogantes planteadas se encuentra referida al nivel de compromiso y actitud de los actores clave frente a los proyectos; es decir, si mostraron una posición favorable, indiferente u opositora hacia estos. Al respecto, se ha podido encontrar cierta información en los documentos disponibles que constituye evidencia importante en este sentido. En la documentación referida al proyecto en Shilla, se encontró lo siguiente:

“En la reunión llevada a cabo el 03 de agosto con el presidente de la C.C. Fuerza y Poder de Llipta para conocer la causa del problema y plantear la solución, el presidente no mostró interés en solucionar el problema, mencionando que el caso no le corresponde a la comunidad sino a la junta de regantes.”⁴⁶.

Esta cita es referida a la problemática generada por el corte en el abastecimiento de agua que sufriera la piscigranja y que ocasionara una muerte masiva de truchas. Por otro lado, en la documentación referida al proyecto en Acopalca, se encontró lo siguiente:

⁴⁶ REYES, David. Informe Especial de visita de monitoreo. Huaraz, Swisscontact, 2009, p.1.

“Los líderes dirigentes motivaron a sus asociados para la realización de actividades a beneficio de sus asociaciones, invirtiendo (Complementando el presupuesto del FMA) en la compra de equipos, inversión para cubrir los gastos de los trámites no contemplados.”⁴⁷.

Estas citas muestran una actitud diametralmente opuesta en dos de los actores principales, por un lado, la primera podría reflejar una carencia de interés y compromiso por parte del presidente de la comunidad de Shilla frente al proyecto, mientras que en el segundo caso se demuestra un nivel de involucramiento en los dirigentes que va más allá de lo comprometido originalmente.

En otro informe se pone de manifiesto, según palabras del alcalde distrital, la presión de parte de los comuneros de administrar la piscigranja, motivada por intereses de la asociación en lugar de los intereses de toda la comunidad:

“A partir de la fecha en que se realizó la primera venta de truchas (Mayo), los dirigentes de la CC. Fuerza y Poder de Ilipta – Shilla, propusieron al Alcalde administrar los ingresos provenientes de la venta de las truchas, lo que no fue aceptado por el Alcalde, mencionando que la comunidad aun no tiene la capacidad de administrar los recursos económicos ya que su interés principal es construir su local comunal y no reinvertir en la piscigranja.”⁴⁸

La documentación también nos menciona que, respecto al proyecto en Shilla, en una reunión sostenida entre la directiva comunal y representantes del FMA se acordó que éste último brindaría soporte para la contratación de un especialista más allá de la vida del proyecto, a fin de dar sostenibilidad al negocio implementado. Sin embargo, al presentar este ofrecimiento ante la asamblea comunal la respuesta fue inesperadamente negativa, lo que queda reflejado en el informe de la coordinadora del proyecto:

“Realizada la intervención del FMA (Miguel Valencia), quien brindó ampliamente el apoyo de asesoramiento para garantizar la sostenibilidad del proyecto en dicha transferencia que se realizará al finalizar el proyecto. Teniendo como repuesta por parte de la comunidad en su conjunto donde indicaron lo siguiente: *Que en asamblea anterior ya se había tomado la decisión de recibir la transferencia y que al mismo tiempo verían las formas de administrar el mismo*

⁴⁷ PAREDES, Grosby. Informe de Cierre de Proyecto. Huaraz: Swisscontact, 2010, p.9.

⁴⁸ REYES, David. informe especial de visita de monitoreo al proyecto 434 truchas Shilla, p.1.

negándose rotundamente al apoyo que podrían recibir de parte de las instituciones involucradas en el tema (FMA, MDSH, PRA, Swisscontact)”⁴⁹

A partir de lo indicado podría interpretarse que existió un interés entre los comuneros de Shilla sobre los ingresos generados durante el horizonte del proyecto a raíz de la venta de truchas, que habría primado sobre el interés de asegurar la sostenibilidad de un negocio comunal. Esta situación podría constituir además un indicio de una directiva con un débil liderazgo sobre su comunidad. El siguiente extracto del informe confirma, a ojos de su autor, el postulado sobre el interés de los comuneros:

“Sobre la reacción de la comunidad en cuanto al tema, se debe a la amplia información financiera (ingresos por ventas) que se brindó hacia la comunidad campesina por parte de la Municipalidad Distrital de Shilla y del FMA, lo que ha motivado el deseo de beneficiarse económicamente sin tener en cuenta la continuidad del negocio”⁵⁰.

5.3. Hechos que caracterizaron el escenario externo

Con referencia al escenario externo, tal como se señaló, el último año de ejecución de los proyectos (2010), coincidió con un proceso electoral para elección de alcaldes, por lo que se consideró pertinente investigar en qué medida esta coyuntura afectó su desarrollo.

Pese a que uno de los monitores de Swisscontact indicó durante una conversación sostenida previamente al inicio del trabajo de investigación, que hubo ofrecimientos de un candidato sobre los fondos obtenidos durante la vida del proyecto por la venta de truchas, supuestamente con la intención de conseguir votos, no fue posible encontrar información al respecto en ningún documento del proyecto. Lo mismo sucede con las versiones recibidas sobre la injerencia que al parecer tuvo un representante de la Federación Agraria de Ancash, quien habría ejercido cierto grado de influencia respecto a la posición de los comuneros frente al proyecto. Valga aclarar que el monitor citado reemplazó a la señora Nancy Salazar en algunas visitas de monitoreo en Shilla, dado que habría quedado embarazada hacia el final del proyecto.

⁴⁹ VALENZUELA, Silvia. Informe N° 134-2010-MDSH/UDEPS/SLVA. Shilla: Municipalidad Distrital de Shilla, 2010, p.2.

⁵⁰ Ídem, p.3.

Respecto a los antecedentes de cada proyecto, en particular respecto a experiencias similares y a la relación existente entre operador y beneficiarios, podemos precisar que las propuestas técnicas se limitan a dar información sobre la situación inicial de la infraestructura productiva, ya existente en ambos casos, sin brindar mayor detalle:

“En la actualidad la piscigranja cuenta con la siguiente infraestructura: bocatoma, desarenador, canal principal, canales auxiliares, 10 artesanías para larvas, 6 incubadoras artesanales, 10 estanques para alevinos con techo voladizo, 13 estanques para juveniles, una laguna artificial para juveniles, 18 estanques para engorde y 2 estanques para reproductores, contando en total con 2128 m² de espejo de agua para manejar todo el ciclo biológico de la trucha, no contándose con estanques suficientes para la etapa final del proceso de producción que es la etapa de engorde, lo que limita la producción”⁵¹.

Más allá de la información referida, no se establece por qué esta infraestructura no se encuentra operativa y bajo qué circunstancias fue implementada. Además, tampoco se esclarece qué rol ha jugado el operador en dicha historia.

⁵¹ CARITAS HUARI. Propuesta técnico económica del proyecto "Desarrollo de la pesquería continental en la provincia de Huari". Huari: Caritas Huari, 2007, p.2.